الإدارة الدوليـة للشركات






تأليف
الدكتور محمد سرور الحريري



الإدارة الدولية للشركات

الطبعـة الأولـى

1436هـ - 2016م



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
المملكة الأردنية الهاشمية
عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس : 0096265330508
جــوال : 00962795699711
E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية
(2015/1/332)
رقم التصنيف:685.049
المؤلف ومن في حكمه:
محمد سرور الحريري
الناشر
شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان – الأردن
عنوان الكتاب:
الإدارة الدولية للشركات
الواصفات:
/إدارة الأعمال//العلاقات
الدولية//الشركات/

ISBN :978-9957-590-31-4

الإدارة الدولية للشركات

تأليــف

الدكتـور محمـد سـرور الحريـري



شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع

مقدمـــة

الحمد لله ، والصلاة والسلام على رسول الـلـه ، أما بعد :

فإن موضوع هذا الكتاب هو الإدارة الدولية، وقد أوضحنا في هذا الكتاب المتطلبات الأساسية والنظريات والأصول العملية والمبـادئ لشرح أسـس علـم الإدارة الدوليـة بجميـع جوانبه التطبيقية والنظرية والعملية والإدارية.

ولم يعد يخفى على أحدٍ من العلماء والمدراء والمتخصصين في يومنا هـذا مـا لـلإدارة من أهمية وأهدافٍ وتطوراتٍ ووظائف متعددة تتطلبها جميع اتجاهـات الحيـاة العمليـة في علـم الإدارة الدوليـة ولـذلك فـإن جميـع المـنظمات الإداريـة والمؤسسـات الأكاديميـة والتجارية والاقتصادية تولي علم الإدارة الدولية أهمية كبرى وذلك لما لعلم الإدارة الدوليـة من أهمية عظمى وأهدافٍ جليلة تسعى المنظمات الإدارية إلى تحقيقها وتطبيقها.

إن الفكر الإداري لهـو فكـر أصـيل وذو جـذورٍ وأصـولٍ قديمـة كـما أن علـم الإدارة الدولية له تطورات حديثة واستراتيجيات وطرق معاصرة وقد جاء هذا الكتاب ليوضح تلك الأصول وهذه التطورات والاستراتيجيات المعاصرة والحديثة في علم الإدارة الدولية.

ولقد قام المؤلف في هذا الكتاب بوضع عدة فصول منها ما يلي:

الفصل الأول: الإدارة الدولية ، وقد تطرقنا فيه إلى ما يلي :

- تعريف الإدارة الدولية .
- ما المقصود من العملية الإدارية .
- الإدارة الدولية الكلاسيكية.
- الإدارة الدولية العلمية.
- أساسيات الإدارة الدولية العلمية .
- الإدارة الدولية التنفيذية.
- الأسس الإدارية للإدارة التنفيذية .
- مهام وأعمال المدير التنفيذي .

- الإدارة الدولية السلوكية.
- خصائص الإدارة الدولية السلوكية .
- الإدارة الدولية البيروقراطية .
- أسس تقسيم الأعمال في الإدارة الدولية البيروقراطية .
- الإدارة الدولية الحديثة .
- التخصص وتقسيم العمل .
- شروط البيئة الإقتصادية السليمة .
- نظم المعلومات الإدارية.
- اتخاذ القرارات الإدارية.
- مدخل الإدارة الدولية بالأهداف .
- مدخل الإدارة الدولية بالإستثناء .
- مدخل الإدارة الدولية الموقفية .
- مدخل الإدارة الدولية التنظيمية .
- الوظائف الإدارية .
- أصول الإدارة الدولية عند العالم الإداري الكلاسيكي [هنري فايول] .

الفصل الثاني : التخطيط الإداري .

الفصل الثالث : التنظيم الإداري الحديث .

الفصل الرابع : القيادة الإدارية .

الفصل الخامس: الرقابة الإدارية الحديثة.

الفصل السادس : المراسلات التجارية .

الفصل السابع : إدارة الاجتماعات .

ثم قائمة المراجع .

المراجع الأجنبية .

المراجع العربية .

و قائمة الفهارس .



الفصـل الأول

الإدارة الدوليـة

- تعريف الإدارة الدولية :

س/ ما المقصود بالعملية الإدارية ؟

ج / هناك عدة تعاريف متعددة ومتنوعة توضح المقصود بالإدارة الدولية والعملية الإدارية كما تضع الخطوط العريضة والواضحة والتي ترسم الأسس العلمية لعلم الإدارة الدولية ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

1. الإدارة الدولية هي عبارة عن مجموعة من النظم والقواعد والقوانين ذات الخصائص المحددة التي تجمع بين الجوانب العملية والعلمية والنظرية والتطبيقية والتي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بهدف تحقيق أهداف إدارية محددة والوصول إلى نتائج مرضية.

2. عرف بيترف دراكر الإدارة الدولية بأنها عبارة عن وظيفة هادفة يقوم بها المدراء وترتكز الإدارة الدولية على مجموعة من الأسس والقوانين والمبادئ التي تسعى المنظمات الإدارية إلى تطبيقها وتحقيقها وذلك لإنجاز أعمال معينة ولتحقيق أهداف محددة [1].

3. وقد عرف بعض العلماء الإداريون بأن الإدارة الدولية هي عبارة عن وظيفة إدارية محددة يحكمها قوانين معينة وتعتمد الإدارة الدولية على قواعد وأسس يقوم المدراء والمعنيون في الإدارة الدولية بتحقيق وتطبيق هذه القواعد والأسس الإدارية العلمية حيث أن الإدارة الدولية لها أهداف محددة ويجب على المدراء تحقيق هذه الأهداف.

---

(1) Ducker P, The Practice of Management, New Yourk . Harber& Row, 1982.

4. وقد عرف العالم ديموكDimock الإدارة الدولية بأنها عبارة عن معرفة إلى أين أنت ذاهب وما هي المصاعب التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع للوقت وذلك للوصول إلى الطرف الآخر إلى هناك إلى حيث أنت ذاهب بنجاح[2].

5. وهناك بعض العلماء من الإداريين المتخصصين في الإدارة الدولية يقولون بأن الإدارة الدولية هي عبارة عن عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج والموارد البشرية وغير البشرية والعمل على استعمال الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وإشراف ورقابة وذلك للوصول إلى الأهداف بكفاءة عالية وبأقصى سرعة ممكنة.

6. وقد كتب بعض العلماء تعريفاً شاملاً للإدارة ووضعوا قاعدة لتعريف الإدارة الدولية واستخلصوا تعريفاً شاملاً محدداً للإدارة ينص على ما يلي:

الإدارة الدولية هي عبارة عن مجموعة من الوظائف الإدارية الهادفة التي تقوم بالجمع والتنسيق والتنظيم بين الوظائف الإدارية المتعددة وهي كما يلي:

- التخطيط الإداري.
- التنظيم الإداري.
- التنسيق الإداري.
- الإشراف الإداري.
- التنفيذ العملي للقرارات الإدارية.
- التعديل على الأخطاء والقيام بتصحيحها.
- التقييم الإداري للأعمال.

(2) Dimock, The Executive in Action, New Yourk: Harbert& Row Inc. 1945.

- الرقابة الإدارية الفعالة.

- القيادة الإدارية الحديثة.

وذلـك بهـدف الاسـتعداد للمسـتقبل ومعرفـة الظـروف المحيطـة بـالإدارة الدوليـة وبالمنظمات والعمل على تخطي الصعوبات والعوائق بكفاءة مع تنفيذ القـرارات الإداريـة بقدرة وكفاءة عالية بهدف الوصول إلى نتائج مرضية ولتحقيق الأغـراض الإداريـة المحـددة وإنجاز أكبر قدر ممكن من الأعمال في أقصر وقت ممكن.

7. ولقد عرف ماسي Massieالإدارة الدوليـة بأنهـا تلـك العمليـة التـي مـن خلالهـا يتمكن مجموعة من الأفراد والموظفين من التعـاون فـيما بيـنهم لتحقيـق أهـداف إداريـة محددة وذلك بتوجيه قدراتهم وجهودهم نحو أهداف مشتركة[3].

8. وقد قال بعض العلماء الإداريين المتخصصين في الإدارة الدولية بأن الإدارة الدولية هي عبارة عن عملية إدارية وتسعى الإدارة الدولية إلى تحقيق أهداف معينة.

9. كما عرف بعض العلماء الإداريين بأن الإدارة الدوليـة عبـارة عـن وظيفـة هادفـة إدارية تسعى لتنفيذ أهداف محددة ولتنفيذ أغراض معينة ويقـوم بتنفيـذ هـذه الأعـمال أشخاص محددون يطلق عليهم أسم مدراء.

10. الإدارة الدولية هـي عبارة عن عملية اجتماعية ووظيفـة هادفـة فنيـة تقوم على أساس استخدام الموارد البشرية وغير البشرية كالموارد المادية وتؤثر في إحداث نشاط على أداء الموظفين والعمال وذلك لإحـداث نتـائج إيجابيـة لازمـة

---

(3) Massie, J.L Management Theory in Handbook of Organization, ed. Chicago: Rand McNally & Co., 1965.

في الإنتاج وأداء الأعمال وذلك لتحقيق أهداف الوحدة الإدارية المعنية ولإنجاز أعمال الوحدة التنظيمية والقسم الإداري المحدد.

11. الإدارة الدولية هي عبارة عن عملية اجتماعية وفنية حيث أن الإدارة الدولية تسعى لتحقيق أهداف معينة عن طريق العوامل الاجتماعية البشرية وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل لجهود الأفراد والموظفين والإداريين كما أن الإدارة الدولية هي عبارة عن عملية فنية حيث تعتمد الإدارة الدولية على استخدام أساليب حديثة تكنولوجية في الإنتاج وأدائها للأعمال.

12. يرى كونتز و اودينيلKoontz and O‘Dennell أن الإدارة الدولية هي عبارة عن وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص[(4)].

13. الإدارة الدولية هي أن يتعرف المدراء معرفة تامة ودقيقة على موظفيهم وأن يعرف المدراء التنفيذيون الأعمال التي يجب عليهم القيام بها ليقوموا بعملها بأفضل طريقة ممكنة.

14. الإدارة الدولية هي التنبؤ بالمستقبل والتخطيط والإعداد له والتنظيم والتنسيق للأعمال الإدارية وترتيب الأولويات وإصدار الأوامر والتنفيذ العملي وتطبيق هذه الخطط والقرارات الإدارية على أرض الواقع والقيام بعملية المتابعة والمراقبة الإدارية الفعالة.

15. الإدارة الدولية هي التنسيق الفعال للموارد المتاحة سواءً أكانت موارد مالية أو بشرية وذلك بهدف تطبيق العمليات الإدارية المتكاملة عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بهدف تحقيق أهداف محددة تقوم

---

(4) Koontz and O‘Dennell, Principles of Management (New Yourk) Mc Grow Hill Book C, 1968.

هذه الأهداف على تحقيق أهداف الجماعة وهي أهداف تسعى المنظمات لتحقيقها وفق العمل الجماعي وتشجيع العمل المؤسسي.

16. الإدارة الدولية هي العمل الجماعي في بيئة متناسقة لها أهداف محددة وتقوم الجماعة بتحقيق هذه الأهداف ككل.

17. الإدارة الدولية هي عملية تتألف من أعمال معينة ونشاطات محددة ووظائف متعددة يؤدي تنفيذها إلى التقدم بالمنشأة إلى الأمام وإلى تحقيق أهداف المنشأة.

18. الإدارة الدولية هي عبارة عن مجموعة من النشاطات والأنشطة العملية والأعمال التجارية والإدارية التي يقوم بها مجموعة من الأشخاص والمدراء والموظفين وذلك لتحقيق أهداف محددة.

19. يرى فريدريك تايلور Fredrick Taylur أن الإدارة الدولية هي عبارة عن المعرفة الدقيقة والتامة لما تريد من الموظفين والرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بأعمالهم بأحسن الطرق وأفضلها وأقلها تكلفة[5].

قاعدة إدارية:

وهناك أربعة أمور أساسية في علم الإدارة الدولية هي:

1. أن الإدارة الدولية هي علم من العلوم.
2. أن الإدارة الدولية هي فن من الفنون.
3. أن الإدارة الدولية هي حرفة من الحرف.
4. أن الإدارة الدولية هي مهارة من المهارات.

(5) Fredrick Taylur, shop Management (New Your: Harber and Bros, 1903).

أولاً : الإدارة الدولية الكلاسيكية

الإدارة الدولية الكلاسيكية هي الإدارة الدولية التقليدية و التي تنقسم إلى عدة أقسام وهي :

1. القسم الأول: الإدارة الدولية العلمية.
2. القسم الثاني: الإدارة الدولية التنفيذية .
3. القسم الثالث: الإدارة الدولية السلوكية.
4. القسم الرابع : الإدارة الدولية البيروقراطية .

فتجمع الإدارة الدولية الكلاسيكية –الإدارة الدولية التقليدية- هذه الأقسام المتعددة إذ تقوم المدرسة الكلاسيكية بالجمع بين هذه الأنواع وهي كما يلي:

1- الإدارة الدولية العلمية:

تركز الإدارة الدولية العلمية على معرفة العلاقة بين العوامل المادية وسلوك الموظف والعامل الإداري وأثر هذه العوامل المادية على الإنتاج ومن المؤسسين والمفكرين ورواد الإدارة الدولية العلمية فريدريك تايلور (Fredricj Taylor) وهنري جانت (Henry Gant) وتركز الإدارة الدولية العلمية على ما يلي:

1. الاهتمام بالجوانب المادية حيث تعتبر الجوانب المادية مدخل أساسي لتحفيز وتحريك العاملين وزيادة إنتاجهم.
2. تهتم الإدارة الدولية العلمية بسلوك العاملين والموظفين والإداريين.
3. تطبق الإدارة الدولية العلمية في العديد من مصانع والشركات الإنتاجية.

4. تعتبر الإدارة الدولية العلمية مدخلاً أساسياً للاهتمام بالموظفين من الناحية المادية.

قاعدة إدارية:

أساسيات الإدارة الدولية العلمية:

هناك عدة أساسيات ومبادئ وأسس تعتمد عليها الإدارة الدولية العلمية وذلك لبناء وتكوين وتأسيس تنظيم عملي وإداري وفق نظرية الإدارة الدولية العلمية وتكمن هذه الأساسيات فيما يلي:

1. وضع جميع الموظفين في مجموعات رسمية.
2. وضع هذه المجموعات الرسمية في أقسام متخصصة.
3. تقسيم العمال إلى أقسام معينة.
4. تحديد مهام وأعمال وواجبات هذه الأقسام الإدارية.
5. تحديد هيكل إداري تنظيمي لهذه المجموعات والأقسام الإدارية.
6. تحديد سلطات معينة للإدارة والموظفين والعمال.
7. تحديد وتنظيم قنوات الاتصال فيما بين الموظفين والإداريين.
8. وضع قوانين معينة للأوامر والتعليمات.
9. تحديد نطاق تسلسل الأوامر الإدارية والتعليمات.
10. تحديد نطاق الإشراف الإداري.
11. وضع أسس وقوانين لعملية الرقابة الإدارية الفعالة في المنظمة.
12. تقسيم الأعمال إلى وظائف ومهام عملية.
13. وضع وصف تخطيطي وهيكلي وتفصيلي للوظائف الإدارية.
14. تحديد مستويات السلطة الإدارية.
15. وضع قوانين للسلطات الإدارية والتنفيذية.

16. تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج بواسطة تحسين العوامل المادية المحيطة بهم.

17. أن تكون الأوامر الإدارية والقوانين والتعليمات الإدارية في شكل قواعد وقرارات إدارية تحددها السلطات الإدارية العليا في الشركة والمنظمة.

18. وجود تدرج وتسلسل إداري ملحوظ في عملية إصدار القرارات والقوانين ونشرها وتوزيعها على الموظفين.

19. وضع وتقسيم الأفراد إلى مجموعات محددة.

20. القيام ببث روح التنافس فيما بين الموظفين والعاملين في مختلف الأقسام الإدارية.

21. زيادة الحافز لدى العمال والموظفين باستخدام الاستغلال الأمثل للوقت وزيادة الحركة والإنتاج.

22. التركيز على مبدأ الوقت والحركة: حيث يقوم هذا المبدأ على زيادة الإنتاج وتحفيز الموظفين على زيادة الإنتاج وزيادة الأداء والمحافظة على الوقت والاستغلال الأمثل للوقت وتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وهذا المبدأ وضعه مؤسس الإدارة الدولية العلمية فريدريك تايلور.

23. تهتم الإدارة الدولية العلمية بالعوامل المادية والجوانب التي تؤثر على أداء الموظفين والعاملين بهدف زيادة إنتاجهم.

24. تهتم الإدارة الدولية العلمية بالتركيز على الأداء وزيادته عن طريق زيادة الحركات وزيادة الإنتاج وزيادة النشاط وزيادة الجهود المبذولة من العمال والموظفين والإداريين.

25. تركز الإدارة الدولية العلمية على وضع خطط معينة لجدولة الأعمال وتقسيم الوظائف.

26. تهتم الإدارة الدولية العلمية بتحديد مراحل معينة للعمل.

2- الإدارة الدولية التنفيذية:

تهتم الإدارة الدولية التنفيذية بالمفاهيم الفنية للإدارة كما تركز الإدارة الدولية التنفيذية على الوظائف الإدارية وهي:

1. التخطيط.
2. التنظيم.
3. التنسيق.
4. الترتيب.
5. التنفيذ.
6. التعديل.
7. الإشراف.
8. التقييم.
9. الرقابة.
10. القيادة.

كما تركز الإدارة الدولية التنفيذية على وظائف المشروع الإداري وهي الوظائف الإدارية للمشاريع الإدارية وهي عبارة عن:

1. الوظائف الإدارية.
2. الوظائف الإنتاجية.
3. الوظائف التمويلية.
4. الوظائف البشرية والفردية.
5. الوظائف التشغيلية.
6. الوظائف التسويقية.

الأسس الإدارية للإدارة التنفيذية:

وتقوم الإدارة الدولية التنفيذية على العديد من الأسس والمبادئ الإدارية وهي كما يلي:

1. السلطة الإدارية.
2. تحديد سلطة إدارية خاصة لها الحق في إصدار القرارات الإدارية.
3. وضع نظام معين إداري للشركة والمنظمات.
4. ضرورة انتظام الموظفين والعمال بالقرارات الإدارية الصادرة عن الإدارة الدولية العليا والإدارة الدولية العامة والإدارة الدولية الإشرافية والتنفيذية في الشركات والمنظمات.
5. وجوب احترام الموظفين والعمال والأعضاء والعاملين والأفراد لقواعد وقوانين الشركات.
6. تحديد إدارة معينة تصدر عنها الأوامر والقوانين.
7. وجود وحدة إدارية محددة متخصصة في إصدار الأوامر والتعليمات.
8. يجب أن ينفذ الموظفين والعمال جميع ما يتلقوه من أوامر وتعليمات صادرة عن الوحدة الإدارية المختصة بإصدار الأوامر.
9. تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها.
10. توجيه الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف معينة.
11. التركيز على إيجاد نظام منظم يركز على معرفة المدخلات والعمليات والمخرجات.
12. إيجاد نظام متخصص في نظم المعلومات الإدارية ضمن الإدارة الدولية التنفيذية.

13. خضوع المصلحة الخاصة للأشخاص والإداريين والموظفين للمصلحة العامة لهذه المنظمة الإدارية ككل.
14. تقديم وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
15. إيجاد نظام معين عادل لتقديم المكافئات للعمال والموظفين فيجب أن تكون أنظمة المكافئات والترقيات عادلة فيما بين الموظفين.
16. التركيز على مبدأ عدالة المكافئة.
17. التركيز على مبدأ المركزية الإدارية.
18. المحافظة على بقاء السلطة في يد المستويات العليا من الإدارة الدولية.
19. عملية تفويض السلطة هي عملية يتم من خلالها منح الرؤساء مرؤوسيهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع معينة ومحددة في التنظيم.
20. تركز الإدارة الدولية التنفيذية على أن تكون الإدارة الدولية العليا في أيادي معينة من المسئولين والمدراء.
21. تسمح الإدارة الدولية التنفيذية باستخدام مبدأ تفويض السلطات لبعض الأشخاص من المسئولين والإداريين ممن ترى الإدارة الدولية العليا أن فيهم الكفاءة والمهارات المطلوبة.
22. تركز الإدارة الدولية التنفيذية على مبدأ الترتيب الإداري والتقسيم الإداري المحدد للأعمال والوظائف الإدارية.
23. تركز الإدارة الدولية التنفيذية على وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن والوظائف المناسبة.
24. تهتم الإدارة الدولية التنفيذية بمبدأ المساواة.
25. يجب أن يقوم الرؤساء والمسئولين في الشركات والمؤسسات والتنظيمات بالتعاون مع المرؤوسين وجعل المرؤوسين كأصدقاء لهم.

26. تركز الإدارة الدولية التنفيذية على مبدأ الثبات الإداري والاستقرار في العمل.

27. تهتم الإدارة الدولية التنفيذية بمبدأ الاستمرار في أداء الأعمال والديمومة العملية في الوظائف الإدارية والرغبة في عدم استبدال وتجديد العمال والموظفين.

28. تهتم الإدارة الدولية التنفيذية بتنفيذ روح المبادرة.

29. تسمح الإدارة الدولية التنفيذية للموظفين في انتقاء واختيار أعمالهم.

30. تركز الإدارة الدولية التنفيذية على ضرورة العمل بروح الفريق الواحد ووفق تعاون الرؤساء مع المرؤوسين.

خصائص السكرتارية التنفيذية في مكاتب وأنظمة الإدارة الدولية التنفيذية:

ركزت أفكار سكرتارية الإدارة الدولية التنفيذية حول التركيز والاهتمام بالمفاهيم الفنية للإدارة ووظائف الإدارة الدولية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، ووظائف المشروع الإنتاجية ، والتمويلية ، والبشرية ،والتسويقية.

كما أسهمت الإدارة الدولية التنفيذية في إضافة المبادئ الإدارية الآتية :

1) السلطة وهي : عبارة عن الحق في إعطاء الأوامر .

2) النظام وهو : ضرورة احترام أعضاء التنظيم لقواعده

3) وحدة الأمر: أي أنه على كل موظف يجب أن يستلم ويتلقى أوامر من شخص واحد فقط وهو المدير .

4) وحدة التوجيه : أي أنه كل المعاملات يجب أن توجه نحو شخص واحد .

5) تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

6) المكافأة وهو : ما يدفع للعاملين يجب أن يكون عدلاً لصاحب رأس المال وللعامل .

7) المركزية وهي : بقاء السلطة في يد المديرين في المستويات العليا .

8) تفويض السلطة وهي : العملية التي يتم من خلالها تفويض و منح الرؤساء مرؤوسيهم الحق في اتخاذ القرار في مواقع محددة في التنظيم .

9) الترتيب وهو : وضع الإمكانات والأشخاص في أماكنها الصحيحة .

10) المساواة وهي : ضرورة عدالة الرؤساء وإظهار صداقتهم للمرؤوسين .

11) الثبات وهو : عدم استبدال وتغيير العاملين .

12) المبادرة وهي : يجب إعطاء المرؤوسين الصلاحية في انتقاء أعمالهم .

13) روح الفريق الواحد وهي : ضرورة تعاون الرؤساء مع المرؤوسين.

مهام وأعمال المدير التنفيذي:

في ما يلي عرض لأهم الأدوار التي يقوم بها المدير التنفيذي:

1- التخطيطPLANNING:

وضع خطوط عريضة للأعمال التي يجب أدائها والأسلوب الذي تؤدى به هذه الأعمال لتحقيق الأهداف التي وضعت لها.

2- التنظيم Organizing :

وضع التنظيم الإداري للهيئة المحددة لإختصاصاتها والذي بموجبه تنقسم الهيئة إلى إدارات وفروع مع تحديد اختصاصات كالإدارة أو قسم في إطار الأهداف الموضوعة.

3- التوظيف Staffing :

اختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم والإشراف عليهم، وكـذلك الإشراف عـلى تنفيـذ السياسة الخاصة بشئون الموظفين.

4- الإدارة الدولية Directing:

إصدار القـرارات والأوامـر والتعلـيمات المنفـذة للـبرامج والخـدمات بوصـفه قائـدا للهيئة.

5- التنسيق Coordinating:

التنسيق بين وحدات العمل المختلفة بحيث تـؤدى كـل منهـا اختصاصـاتها وتبـاشر مسؤليتها المحددة في ضوء السياسة العامة للهيئة، وربط هذه الأجزاء نحـو الهـدف المرسوم للهيئة.

6- إعداد التقارير Reporting :

وذلك بقصـد تعريـف مجلـس الإدارة الدوليـة والمجتمـع بالخـدمات التـي تقـدمها الجمعية ونشاطها. وهذا لا يمكن أن يتحقق ذلـك إلاّ إذا احـتفظ المـدير ومعاونيـه بالوثائق والسـجلات والأبحـاث التـي تسـتغل في تزويـده بالمـادة اللازمـة في إعـداد التقارير.

7- إعداد الميزانيةBudgeting :

وتشمل مشروع الميزانية وتوزيعها وفقاً لبرامج الهيئـة وخـدماتها ثـم الإشراف عـلى دفاترها والرقابة على الصرف.

الصفات التي يجب توافرها في المدير التنفيذي :

1- القيادةLeadership :

وهـي أهـم صـفة يجـب توافرهـا في المديرالتنفيـذي وبواسـطتها يسـتطيع أن يثـير الحماس في جميـع الأفـراد الـذين يعملـون معـه ويـوجههم ويشرف عـلى أعمالهـم ويحصل منهم على أكبر قدر ممكن من الإنتاج في حدود قدرته والمسؤوليات الموكلة له.

2- الذكاء Intelligence :

فأعمال المدير متنوعة وأحياناً معقدة ولهذا تحتاج إلى ذهن متيقظ.

3- المقدرة العلمية والفنيةCompetence :

أي أن يكون ملماً بعلمه وبالطريقة التي يحقق بها أهداف الهيئة التي يعمـل بهـا، وتستحسن بعض الهيئات الاجتماعية أن تختار المدير من بين موظفي الهيئة الـذين تدرجوا في وظائفها حتى يكون على إلمام تام بمختلف النواحي الإدارية والفنية مـن عمل الهيئة.

4- الاجتهاد والنشاط:

ويشترط أن يكون المدير نشيطاً محباً للعمل فالمـدير الكسـول لا ينـتج إلا مـوظفين كسالى، والمـدير الصـالح يجـب أن يكـون قـدوة للمـوظفين وأن يتجنـب عـلى قـدر الإمكان أن يكلفهم بأعمال يرفض هو القيام بها أولا يستجيب إليها.

5- الابتكار:

الاجتهاد وحده لا يكفي ويجب أن يكمله الابتكار في الفكر والعمل.

6- التعمق وبعد النظر.

7- العمل.

8- الخيال.

9- الواقعية.

10- الشجاعة.

11- الولاء والإخلاص.

12- القدرة والاستعداد والنمو.

13- الحيوية وقوة الاحتمال.

14- الحزم.

15- القدرة على الإقناع.

16- القدرة على تحمل المسؤولية.

17- النضوج العقلي و المقدرة العقلية.

18- الاهتمام برفاهية البشر.

19- القدرة على التصرف في المواقف المعقدة.

20- النضوج العاطفي.

21- التمتع بروح المرح والدعابة.

22- التأثر بالأفكار الإيجابية الجديدة والبناءة والفعالة و التغييرية .

23- التنبؤ باحتياجات المجتمع والأفراد ومساعدة الآخرين من الموظفين .

مرتكزات وأساسيات المدير التنفيذي:

وهناك مسائل يجب على المدير التنفيذي أن يراعيها وتتمثل فيما يلي:

1- أن يقسم وقته بين التخطيط والتنفيذ

2- يجب أن يعطى جانباً معقولاً من وقته لدراسة برامج الهيئة من الناحية الفنية و تتبع برامجها وتقويم هذه البرامج ثم اقتراح الخطط الجديدة التي تعمل الهيئة على إضافتها إلى البرامج التي تنفذها.

3- أن يخصص المدير جانباً من وقته للدراسة الفنية بدلاً من أن يكرس هذا الوقت كله في عملية التنفيذ التي يغلب عليها الصفة الإدارية.

4- يجبألا يفهم من هذا أن الجوانب الإدارية تقل شأناً من حيث قدرتها على النواحي الفنية لأن العمل الفني لا يمكن أن ينجح ما لم يسنده جهاز إداري سليم.

5- أن لا ينفرد بعمليات التخطيط والتنفيذ، وإنما من واجبه أن يشرك معه باقي موظفي الهيئة في العملية وأن يعترف بفائدة المساهمة الفردية ويعمل على تشجيعها.

6- أن يوزع المسئوليات على موظفي الهيئة جميعاً كل حسب مقدرته وكفايته واستعداده لتحمل المسؤولية، هذا التوزيع سيعاون المدير على أن يجمع حول أهداف الهيئة وبرامجها أكبر عدد من الموظفين الذين يساهمون في تنفيذ هذه البرامج.

7- أن يعمل على تكوين علاقات صداقة بينه وبين من يعمل معهم من الموظفين لأن هذه الصداقة تساعده على تفهم شخصياتهم والتعرف على مشاكلهم وعلى اتجاهاتهم ونقاط القوة والضعف فيهم.

والمدير الكفء هو الذي يستطيع أن يستغل هذه الدراسة في توجيه المـوظفين كـل إلى العمل الذي يناسبه.

8- يشترط في المدير الناجح أن يتصف بالحياد المطلق بمعنـى أن تكـون معاملتـه لجميع الموظفين معامله واحده أساسها استغلال قـدرة كـل مـنهم في العمـل الذي يصلح له معا لإشراف عليـه وتوجيهـه توجيهـاً مسـتمراً لزيـادة كفايتـه وإنتاجه.

9- يجب أن يدرك المدير التنفيـذي أن الأفـراد خاضـعين للتغيـير، كـما أن لـديهم قدرة على النمو وأن ما يشاهد أحياناً من ثورة بعـض المـوظفين أو عـزلهم أو عدم تعاونهم إنما يحـدث نتيجـة لعـدم الرضـا، ومـن واجبـه أن يـدرك هـذه الاتجاهات ويعمل على علاجها وأن يوجه عناية خاصة للأفـراد الـذين يلمـس أنهم أكثر من غيرهم حاجة إليه ومن هم أقل تكيفاً مع العمل.

10- يجب على المدير أن يكون هو نفسه مثـالاً صـالحاً للمـوظفين حازمـاً صـدوقاً أميناً ويعاون المدير على اكتساب هذه الصفات بما حصله مـن خـبرات خـلال فترة عملة في الهيئة.

11- حسن اختيـار المـدير لمعاونيـه مـن العوامـل التـي تـدل عـلى كفاءتـه والتـي تنعكس بصورة واضحة على عمل المنظمة الاجتماعية ونشاطها.

12- تقييم أعمال المؤسسة تقييماً دورياً أمراً ضرورياً لأن المبادئ قد تكون سـليمة ولكـن عنـد التطبيـق تظهـر الأخطاء،وبـدون هـذا التقيـيم الـدوري لا يمكـن للمدير أن يطمئن إلى صلاحية ما يشرف على تنفيذه من برامج.

13- يجب ألا يغالي المدير في أعمال اللجان لأن التنفيذ هو الهدف الذي التي يجب أن تتجه إليه الهيئة، والمدير الكفء هو الذي يستفيد من أعمال اللجان وبالقدر الذي يعاونه على النهوض بأعباء التنفيذ في حدود السياسة العامة المرسومة للهيئة.

الإدارة الدولية السلوكية

تهتم الإدارة الدولية السلوكية بتحفيز العوامل المادية في نفوس الأفراد والموظفين كما تركز الإدارة الدولية السلوكية على العوامل المادية وسلوكيات الأفراد والعوامل المعنوية والنفسية بهدف زيادة إنتاجية الأفراد وذلك لما لتحسين العوامل المادية والمعنوية والنفسية من أثار مترتبة على سلوكيات ونتائج الأفراد.

وقد قام بعض العلماء الأمريكيين ومنهم ايلتون مايو Elton Mayo وبعض زملائه من الإداريين بإحداث بعض التجارب التي تساعد على رفع الروح المعنوية والنفسية للأفراد والموظفين وذلك في بعض مصانع هوثورن في ولاية شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية.

مثال إداري هام :

1. التجربة الأولى لمصانع هوثورن في ولاية شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية:

في هذه التجربة قام ايلتون مايو Elton Mayo بوضع مجموعتين من الموظفات اللاتي يعملن في المصنع وذلك كما يلي:

أ. المجموعة الإختبارية.

ب. المجموعة العادية.

ثم قام بتحسين الإضاءة والتهوية كما قام بتعديل ألوان المصنع وقام بتحسين الأثاث في المصنع وذلك كتحسين للعوامل المادية المؤثرة على سلوك الموظفات.

ولوحظ أن الإنتاج قد ازداد في المجموعة الإختبارية التـي تـم وضـعها ضـمن هـذه التجربة وذلك لما تم عمله من تحسين للإضاءة والتهوية وتجديد للألوان.

بينما بقيت المجموعة العادية من الموظفات على حالهن مـن الإنتـاج والأداء وذلـك لأنه لم تكن هناك تحسينات في الإضاءة والتهوية والألوان في القسـم الـلاتي يعملـن فيـه في المصنع.

ونتيجة هذه التجربة تؤكد أنه هناك عوامل أخرى مادية ونفسية تؤثر عـلى زيـادة الإنتاج لدى الموظفين والعاملين ومن هذه العوامل:

- عوامل مادية.
- عوامل نفسية.
- عوامل معنوية.
- عوامل إدارية.
- عوامل مالية.

2. التجربة الثانية: تجربة صداقة الموظفين والعاملين :

تم وضع مجموعة من الموظفات العاملات في مصانع هوثورن في ولايـة شـيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في مجموعة خاصة بهن وهذه المجموعة من الفتيات تـربطهن علاقة صداقة وقرابة وذلك لإيجاد عامل معنوي ونفسي مؤثر عليهن في أدائهن.

كما تم وضع مجموعة اختبارية أخرى من الموظفات العاملات في مصانع هوثـورن في ولاية شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية في مجموعة خاصة بهـن وهـذه المجموعـة من الفتيات لا تربطهن أي علاقة في القرابة أو الصداقة.

وقد لوحظ أن الإنتاج في المجموعة الأولى من الفتيات اللاتي يعملن ضمن مجموعة واحدة وتربطهن علاقة صداقة وقرابة قد ازداد إنتاجهن وأدائهن بيـنما المجموعـة الأخـرى من الموظفات قد بقي إنتاجهن على حاله.

وقد كان ذلك تأثيراً وعاملاً نفسياً ومعنوياً عـلى سـلوك المـوظفين والعـاملين وذلـك بهدف زيادة الإنتاج عن طريق زيادة الحافز المعنوي.

3. التجربة الثالثة: تجربة زيادة الإنتاج عن طريق زيادة الأجور:

فقد تم زيادة الأجور والمرتبات وذلك كإجراء لزيـادة الإنتـاج عـن طريـق العوامـل المادية وأثرها على الإنتاج.

وقد تم وضع مجمـوعتين مـن الموظفـات العـاملات في مصـانع هورثـورن في ولايـة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكانت المجموعة الأولى في المصنع قد تم اختيارها عشوائياً من بين الموظفـات وتـم زيادة أجورهن ورفع مرتباتهن فلوحظ زيادة إنتاجهن.

بينما المجموعة الثانية في المصنع والتي بقيت مرتباتهن على حالهـا وقـد لـوحظ أن إنتاجهن قد بقي على حاله.

ويعود السبب في ذلك إلى زيادة الحافز المعنـوي وذلـك عـن طريـق زيـادة الأجـور والعامل المادي مما أدى إلى زيادة في الإنتاج.

ملاحظة إدارية:

يمكن التأثير على المـوظفين والإداريـين والعـاملين في الشركـات والمـنظمات وذلك لزيادة الإنتـاج عـن طريـق السـماح للمرؤوسـين والمـوظفين بالمشـاركة في

اتخاذ القرارات التي تواجهها الإدارات في المنظمة إذ يعد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات عامل نفسي مؤثر وحافز لزيادة الإنتاج.

خصائص الإدارة الدولية السلوكية:

1. اعتماد مبدأ المشاركة والشورى والديمقراطية في الإدارة الدولية.
2. السماح للمرؤوسين والموظفين بالمشاركة في حل المشكلات الإدارية التي تواجهها الإدارة الدولية.
3. تشجيع الموظفين على تقديم نصائح مفيدة للإدارة.
4. السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
5. تركز الإدارة الدولية السلوكية على حل المشكلات بشكل دائم ومباشر.
6. تركز الإدارة الدولية السلوكية على الحافز المعنوي والنفسي والمادي وأثره على الإنتاج.
7. تهتم الإدارة الدولية السلوكية بالتنسيق الإداري فيما بين الأقسام.
8. تركز الإدارة الدولية السلوكية على الاهتمام بالتنسيق والتنظيم في الأعمال الإدارية.
9. يجب أن تكون الخطط الإدارية والقرارات والأعمال منسقة.
10. التركيز على شمولية التنسيق في الأعمال والوظائف والمهام.
11. تهتم الإدارة الدولية السلوكية بالتنظيمات الإدارية.
12. تركز الإدارة الدولية السلوكية على إيجاد توازن تنظيمي واضح ومحدد في الشركات.

13. تسمح الإدارة الدولية السلوكية للمرؤوسين بالاتصال مع الرؤساء وذلك بهدف الاستفادة من المرؤوسين ونصائحهم وتحفيزهم على زيادة الإنتاج والأعمال وإشعارهم بالقرب من الإدارة الدولية العليا في الشركات والمنظمات.

14. تهتم الإدارة الدولية السلوكية بإدارة العلاقات العامة.

15. تهتم الإدارة الدولية السلوكية بإيجاد توازن بين الإدارة الدولية الداخلية في الشركة والبيئة الخارجية المحيطة بالشركة.

16. تضع الإدارة الدولية السلوكية شروطاً للأوامر والتعليمات والقوانين التي يجب أن تتوفر فيها قبل صدورها للموظفين وهذه الشروط هي كما يلي:

أ. أن تكون واضحة.

ب. أن تتفق الأوامر والتعليمات والقوانين مع الأهداف العامة للتنظيم.

ج. أن تخدم هذه الأوامر والتعليمات المصالح العامة للأفراد والشركات.

17. تهتم الإدارة الدولية السلوكية بدراسة السلوك التنظيمي الذي يهتم بدراسة سلوك الموظفين والأفراد للمنشآت والمنظمات.

18. تراعي الإدارة الدولية السلوكية احتمالات رفض الموظفين للقرارات الإدارية الجديدة والأوامر والتعليمات في حالة مخالفتها لأهدافهم ومصالحهم.

19. تهتم الإدارة الدولية السلوكية بتحسين وتطوير أداء الموظفين والأفراد.

20. تسعى الإدارة الدولية السلوكية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري والإنتاجي في المؤسسات والشركات.

الإدارة الدولية البيروقراطية

تعريف الإدارة الدولية البيروقراطية :

الإدارة الدولية البيروقراطية هـي عبـارة عـن تنظـيم إداري معـين يحقـق عمليـات إدارية بصورة مؤثرة وفعالة في المنظمات الإدارية والمؤسسات الكبيرة وتعتبر الإدارة الدولية البيروقراطيـة إدارة ذات قواعـد وقـوانين وإجـراءات محـددة وواضـحة للأفـراد والإداريـين والعاملين حيث تعتمد الإدارة الدوليـة البيروقراطيـة عـلى تقسـيم واضـح وتنظـيم محـدد وتنسيق للأعمال والوظائف وفق تسلسل هرمي إداري ثابت.

خصائص الإدارة الدولية البيروقراطية :

وهناك العديد من الخصائص الخاصة بالإدارة الدولية البيروقراطية وهي كما يلي:

1. تقوم الإدارة الدولية البيروقراطيـة عـلى قواعـد إداريـة محـددة تسـعى لتحديـد الأعمال وتقسيمها وفق تنظيم إداري معين.

2. تعتمد الإدارة الدولية البيروقراطية على تقسيم وتحديد نظام رسمي للأعمال.

3. تقـوم الإدارة الدوليـة البيروقراطيـة عـلى إيجـاد نظـام محـدد رسـمي لـلأدوار والوظائف الإدارية.

4. تجهز وتعد الإدارة الدولية البيروقراطية دليلاً كاملاً للوظـائف الإداريـة والأقسـام والوحدات الخاصة بالشركات والمنشآت.

5. من أهم مميـزات الإدارة الدوليـة البيروقراطيـة أنهـا لا تسـمح للمـدراء بتقيـيم المرؤوسين والموظفين عن طريق المشاعر والأحاسيس.

6. يقوم المدراء في الإدارة الدولية البيروقراطية بتقييم الموظفين والأفراد والعاملين بناءاً على أسس مشاهدة منطقية وأدلة عملية.

7. تقوم الإدارة الدولية البيروقراطية بتقسيم الأعمال إلى أعمال ووظائف مفصلة وجزئية ومحددة.

8. تقوم الإدارة الدولية البيروقراطية على أساس هيكلة الهرم الوظيفي.

9. تقوم الإدارة الدولية البيروقراطية على الهيكلة التنظيمية للأقسام والإدارات.

10. تعتمد الإدارة الدولية البيروقراطية على تحديد مقدار القوة والسلطة في أيادي الإداريين والمسئولين.

11. تهتم الإدارة الدولية البيروقراطية بهيكلة السلطة وتحديد الأشخاص في مستويات التنظيم.

12. تعتمد الإدارة الدولية البيروقراطية على أساس الولاء الوظيفي.

13. تهتم الإدارة الدولية البيروقراطية على أن تكون هناك نظرة مشتركة متبادلة وموحدة فيما بين الموظفين والإداريين وأهداف التنظيم.

14. تعتمد الإدارة الدولية البيروقراطية على استخدام الوسائل المنطقية والعقلية لتحقيق أهداف التنظيم.

15. تهتم الإدارة الدولية البيروقراطية بتقسيم الأعمال على أساس مبدأ التخصص العملي والوظيفي والإداري والمالي والبشري والتجاري.

16. توضح الإدارة الدولية البيروقراطية أسس العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين.

17. تهتم الإدارة الدولية البيروقراطية بأهمية الاستقرار الوظيفي في العمل.

18. تحدد الإدارة الدولية البيروقراطية واجبات ومهام وأعمال رسمية مقسمة وموزعة بشكل معين على الموظفين والإداريين والعاملين في الشركات والمنظمات.

19. هناك ثلاثة مستويات إدارية في الإدارة الدولية البيروقراطية:

أ. المستوى الأولى: الإدارة الدولية العليا.

ب. المستوى الثاني: الإدارة الدولية العامة.

ج. المستوى الثالث: الإدارة الدولية الإشرافية والتنفيذية والتشغيلية.

20. تعتمد الإدارة الدولية البيروقراطية على أساس أن الوظائف الإدارية في المستويات الإدارية الدنيا تخضع للرقابة والإشراف من الإدارة الدولية العليا.

21. تقوم الإدارة الدولية البيروقراطية على أساس أن التوظيف والتعيين في الشركات يتم على أساس المؤهلات والشهادات العلمية.

22. تعتمد الإدارة الدولية البيروقراطية الترقيات وفقاً لأساس الإنجاز في الأعمال.

23. تقوم الإدارة الدولية البيروقراطية بتقسيم الأعمال إلى وظائف حيث يتم تقسيم الواجبات والإدارات والمهام والأعمال إلى عدة أقسام منها:

- وظائف إدارية.
- وظائف مالية.
- وظائف تسويقية.
- وظائف مكتبية.
- وظائف خدمية.
- وظائف عملية.
- وظائف رقابية.

أسس تقسيم الأعمال في الإدارة الدولية البيروقراطية :

كما تقوم الإدارة الدولية البيروقراطية بتقسيم الأعمال في المنشآت حسب الأسس التالية:

1. تقسيم الأعمال حسب الموقع الجغرافي.
2. تقسيم الأعمال حسب المنتجات.
3. تقسيم الأعمال حسب الخدمات.
4. تقسيم الأعمال حسب الزبائن.
5. تقسيم الأعمال حسب الوظائف.
6. تقسيم الأعمال حسب تخصصات الأفراد العاملين.

ثانياً : الإدارة الدولية الحديثة

تعريف الإدارة الدولية الحديثة :

هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين.

وتعرف أيضا بأنها توفر نوعاً من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

كما تعرف على أنها : تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وتعرف الإدارة الدولية الحديثة أيضاً على أنها إنجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر.

كما تعرف الإدارة الدولية الحديثة : أيضاً على أنها : عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.

ومما تقدم نستطيع القول بأن الإدارة الدولية الحديثة : هـي : هـي مجموعـة مـن النظم والمبادئ لتحقيق أهداف مرسومة ضمن خطه مستقبلية بجهود وطاقات بشرية

أهمية الإدارة الدولية الحديثة :

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الدولية الموجودة فيها، فالإدارة الدوليـة هـي المسـئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنهـا قـادرة عـلى اسـتغلال المـوارد البشريـة والماديـة بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك المـوارد الماليـة والبشريـة ولكـن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلـف.كـما يمكـن أن يقـال: إنجـاح خطـة التنميـة الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهـدافها لا يمكـن أن يـتم إلا بحسـن اسـتخدام المـوارد المتاحة المادية والبشرية.

وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية.

ولا شك بأن اسـتخدام المـوارد المتاحـة دون إسراف أو تقصـير يتوقـف أساسـا عـلى كفاية الإدارة الدولية في مجالات النشـاط المخلفـة، كـما أن نجـاح المشروعـات و تحقيقهـا لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفايةإدارتها.

ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول.

وخلال الحديث عن التنمية والإدارة الدولية فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة و كفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

أسباب إنتشار الإدارة الدولية الحديثة :

1- تعتبر الإدارة الدولية الحديثة عنصر من عناصر الإنتاج :

إذ يقع على عاتق الإدارة الدولية مسئوليات الإنتاج كما وكيفا ولا يقاس نجاح الإدارة الدولية من فشلها إلا بقياس إنتاجيتها لان الحكم النهائي على نجاح أو فشل أي إدارة ينطلق من النتائج والانجازات ، لا من اعتبارات أخرى مهما كان شأنها.

2- كبر حجم المنظمات وتعقد عملياتها:

ويتحدد بحجم النشاط الذي تديره المنظمة أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها.

ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمه لم تكن موجودة سابقا.

وحجـم المنظمـة يتـأثر بـالتغيرات البيئيـة وتوسـيع حجمهـا يكـون اسـتجابة لتلـك التغيرات.

وكما أن كبر أو صغر المنظمة له اعتبار فمنظمات الأعمال الصغيرة تميـل إلى توزيـع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسـام أو الوحـدات الوظيفيـة فيهـا ، أمـا المـنظمات الكبيرة تتجه إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

3- التخصص وتقسيم العمل:

أولاً :التخصص :

هو أن يتخصص الإنسان في مهنة واحدة لإنتاج سلعة أو خدمة. إما نجار أو زارع أو صانـع...... الخ ، يقوم بإنتاج نوع واحد مـن السـلع ويحصـل عـلي بقيـة احتياجاتـه مـن التبادل.

أهمية التخصص:

1 . زيادة الكفاءة الاقتصادية من خلال خلق مزايا جديدة لدى الأفراد

2. زيادة القدرة على الابتكار والاختراع .

3. زيادة الخبرة العميقة لدى الأفراد .

ثانياً: تقسيم العمل :

- يقصد به أن ينقسم إنتاج السـلعة الواحـدة إلى عـدد مـن المراحـل لكـل مرحلـة جزئية عامل .

- أي أن تقسيم العمل يـتم داخـل المهنـة الواحـدة بقصـد إنتـاج سـلعة واحـدة أو خدمة واحدة ولقد ارتبط تقسيم العمل بإدخال الآلة في عمليات الإنتاج.

- حيث أن تقسيم العملية الإنتاجية إلى عمليات جزئية سهل استخدام الآلة لتقـوم بها بدلا من أن يقوم بها الحرفي.

مزايا تقسيم العمل:

1. زيادة المهارة في أداء الأعمال ، وذلك لتبسيط الأعمال المطلوبـة .
2. تنظيم العمل بشكل أكفاء من حيث التوقيت والتتابـع والإشراف .
3. توفير الوقت وتقليل الفاقد أثناء انتقال العامل من عملية إلى أخرى .
4. تسهيل استخدام الآلة نتيجة لتقسيم العملية الإنتاجية إلى عدة عمليات جزئية .
5. كل ما سبق يؤدي إلى زيادة الكفـاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج .

ملاحظة إدارية هامة :

المبالغة في تقسيم العمل لها عيوب وخاصة من الناحية النفسية حيث يؤدي إلى :

1. الملل من تكرار نفس العمل الواحد .
2. يفقد العامل إحساسه بنتيجة عملة لأنه يقوم بعملية جزئية فقـط عـلى عكـس الحرفي الذي يقوم بإنتاج السلعة كلها.

4- الموارد الاقتصادية تتسم بالندرة :

تواجه كافة المجتمعات مشكلة اقتصادية تتمثل في ندرة المتاح لـديها مـن الموارد، في الوقت الذي تتعدد حاجات سـكانها وتتزايـد بصـفة مسـتمرة وتبـدو

خطورة هذه المشكلة عندما نعرف أن هذه الموارد، حتى في حالة زيادتها تنمو بمعدل يقل كثيراً عن معدل زيادة السكان وحاجاتهم.

وهذه الحقيقة معروفة منذ القدم، فقد نبه إليها (مالتس) منذ القرن الثامن عشر حيث قدر ما معناه أنه في الوقت الذي تتخذ فيه الزيادة في السكان شكل المتوالية الهندسية، فإن الزيادة في الموارد تتخذ شكل المتوالية العددية.

وعلى ذلك فإن لم تقم هذه المجتمعات بالتصدي لمشكلة ندرة مواردها وقصورها عن تلبية حاجاتها فقد يأتي وقت تتدهور فيه القدرة الإنتاجية لبعض هذه الموارد.

بل وقد يكف بعضها عن العطاء، ولذلك لا مفر أمام هذه الدول من بذل قصارى جهدها في محاولة البحث عن موارد جديدة تستطيع أن تسهم في الارتفاع بمستويات إشباعها أو على الأقل تحافظ عليها.

ليس هذا فحسب، وإنما يتعين عليها أولا وقبل كل شيء أن تحاول استخدام المتاح لديها من الموارد بأكثر الطرق كفاءة من الناحية الاقتصادية بمعنى وصولها إلى التخصيص الأمثل لمواردها يعني تخصيص الموارد، عموماً، تلك الطريقة التي يتم بها توزيعها على استخداماتها البديلة المختلفة بحيث يتحقق في النهاية قدر معين من الإنتاج.

إذا افترضنا مبدئياً أن هناك نمطاً توزيعياً (تخصيصاً) معيناً للموارد يؤدي إلى تحقيق حجم معين من الإنتاج، وأمكن مع ذلك إعادة تخصيص نفس هذا القدر من الموارد بطريقة مختلفة تولد عنها قدر اكبر من الإنتاج فمعنى ذلك أن هذا التخصيص المبدئي لم يكن يمثل أفضل طريقة لاستخدام هذه الموارد ومن هنا يتضح انه من الممكن تخصيص نفس القدر من الموارد بطرق مختلفة يحقق كل منها حجماً مختلفاً من الإنتاج.

فإذا ما وجد ثمة تخصيص معين يحقق اكبر قدر ممكن من الإنتاج، فإن أي تخصيص آخر غيره لابد وأن يؤدي إلى انخفاض حجم الإنتاج.

ومن ثم يمكن تعريف التخصيص الأمثل للموارد بأنه تلك الطريقة التي يتم بها استخدام الموارد المتاحة بحيث يتولد عن هذا الاستخدام اكبر قدر ممكن من الإنتاج.

وبتعبير أكثر دقة، فإن التخصيص الأمثل للموارد هو ذلك الاستخدام الذي يترتب على أي تغير فيه انخفاض حجم الإنتاج

5- العمل في ظروف بيئية سريعة التغير:

سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الاجتماعي للدولة فالتغير السريع من بيئة رديئة إلى جيده أو من وضع معيشي اجتماعي متواضع إلى جيد أو من تقنية صناعية بدائية إلى حديثه كل ذلك له تأثيره على المستوى الإداري والاقتصادي للمنضمة حتى التغير المناخي يجعل هناك تأثير بدرجة أو بأخرى.

شروط البيئة الاقتصادية الصحيحة والمستقرة:

هناك عدة شروط هامة لتوفير ظروف مناسبة للبيئة الملائمة للظروف الإقتصادية المستقرة والصحيحة ومن هذه الشروط ما يلي :

•الاستقرار السياسي

- تدفق الاستثمارات
- حرية الاستيراد والتصدير
- حرية تحويل وصرف العملات الأجنبية
- الشركات المساهمة
- السوق المالية
- تكوين الموارد البشرية
- استقرار العملة المحلية
- المدن الصناعية الضخمة
- الوعي الاستثماري
- الإجراءات الإدارية السهلة السريعة

أنواع الإدارات الحديثة :

وهناك عدة أنواع من الإدارات المختلفة والتي تندرج ضمن الإدارة الدولية الحديثة وهذه الإدارات المختلفة عبارة عن مداخل إدارية متعددة وهي كما يلي:

1. نظم المعلومات الإدارية:

حيث تعتبر نظم المعلومات الإدارية عبارة عن مدخل إداري حديث ويعتمد هذا المدخل على أسلوب جديد في الإدارة الدولية يقوم على معالجة المشكلات وذلك بهدف حل المشكلات الإدارية وذلك من خلال تشخيصها ووضعها في إطار مدخلات مع القيام بعملية المعالجة أثناء القيام بالعمليات الإدارية وإخراجها في شكل مخرجات للنظام.

وفيما يلي توضيح هام لنظم المعلومات الإدارية المطلوبة في العملية الإدارية :

إننا نعيش في عصر يمكن أن نطلق عليه بحق عصر المعلومات، فأهم ما يميز هذا العصر هو حجم الاتصالات التي تحققت بين أفراده وشعوبه،ولا تعدو هذه الاتصالات أن تكون نقلاً للمعلومات من جهة إلى أخرى، ولذا كانت مشكلة العصر هي توفير المعلومات ونقلها والتصرف فيها بسرعة ودقة، وكلما زادت قدرة الإنسان على ذلك كلما زادت قدرتها لحضارية، ولذلك لم يكن غريباً أن تكون الحاسبات الآلية والأقمار الصناعية هي سمة هذا العصر، كما كانت الآلة البخارية هي سمة الثورة الصناعية، ومن المعروف أن الحاسبات الآلية والأقمار الصناعية إنما تتعلق بتوفير الأجهزة اللازمة للتصرف في المعلومات على نحو أكبر، ولقد وجد من العلماء من يرى أن الإنسان مجرد قدرة للتصرف في المعلومات.

ويقصد بالمعلومات الأرقام والحقائق التي تساعد الإدارة الدولية على تصور ما يحيط بها من مواقف، وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق لما يمكن أن يقع في المستقبل.

وكما تقيِّم الإدارة الدولية الناجحة الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية فإنه تقيِّم وتهتم بمورد المعلومات، حيث تعتمد جميع وظائف الإدارة الدولية على المعلومات، وعلى الاستخدام الفعال لها، فمثلاً تتطلب وظيفة التخطيط معلومات عن البيئة وعن قدرات المنظمة، وتعتمد القيادة على المعلومات منذ إعطاء العاملين ردود الفعل حتى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما يرتبط الهيكل التنظيمي بشكل وثيق بالمعلومات ولذا قد نجد أن أهم المشاكل في تصميم التنظيم هو عدم التدفق السليم للمعلومات، كما لا يمكن للإدارة أن تحقق

الرقابة الفعالة بدون معلومات دقيقة وفي توقيت سليم عن أداء المنظمة، كما نجد أن المعلومات عن الاقتصاد والعملاء، وقوة العمل والتكنولوجيا الجديدة جميعاً معلومات حيوية لنجاح واستمرارية المنظمة.

أهمية المعلومات:

لا شك أن أي فرد أو منظمة أو مجتمع يسعى إلى تحقيق القوة، وهي تعتبر بحق الباعث والدافع وراء كل نشاط إنساني.

وتعتمد هذه القوة على ثلاثة عناصر أساسية هي: العنف والثروة والذكاء.

أو بمعنى آخر على العضلات والمال والمعرفة (من خلال المعلومة).

وأهم هذه العناصر في المرحلة القادمة من حضارة البشرية هي المعرفة.

وأصبحت المعرفة المصدر الوحيد للقوة ذات النوعية المتميزة، وتتميز المعرفة عن العنصرين الآخرين للقوة في أنها لا نهائية ليس هنا كحدود تحدها، فالعنف عندما يبلغ حده الأقصى لا يمكن أن يتجاوزه في الدفاع أو التدمير، وكذلك الثروة لا يمكنها شراء كل شيء بل تقف عاجزة عند حد معين لا تتجاوزه،أما المعرفة فهي غير محدودة الأثر وفي إمكاننا الحصول منها على المزيد وتوظيفها في أغراض لا نهاية لها.

كما أن المعرفة لا تفنى بالاستعمال كالرصاصة عندما تخرج من المسدس أو النقود إذ تخرج من الخزينة، إنها قابلة للاستعمال الدائم في أكثر من هدف بعكس الرصاصة التي لا يمكن أن تصيب هدفين في نفس الوقت، أو الجنيه أو الدولار الذي لا يمكن أن يشترى شيئين كل منهما يساوي جنيها أو دولاراً. كما أن هناك فارقاً هاماً آخر وهو أن القوة والثروة يمتلكها القوي والثري فقط،

أما المعرفة فيمكن أن يجوزها الضعيف والفقير على السواء، وهذا ما يجعل المعرفة عنصراً ديمقراطياً للقوة، كما يجعلها تتحكم في المصدرين الآخرين.

ولذلك فإن صراع المستقبل لن يدور حـول الحصـول عـلى الـدخل والـثروة أو حـول الحصول على المعرفة وكيفية توزيعها، فالقوة والثروة أصبحتا تعتمـدان اعـتماداً تاماً عـلى المعرفة.

وبالنسبة إلى اقتصاديات نظام المعلومات فإنه رغم أهمية المعلومات لمتخـذ القـرار إلا أنه من المهم النظر إليها من منظـور اقتصـادي، حيـث أن المعلومـات سـلعة لهـا نفقـة تتحملها المنظمة،وينبغي على الإدارة الدولية أن تراعي الحصول على المعلومـات وتوفيرهـا بأقل نفقة ممكنة بحيث يزيد العائد منها على تكلفتها.

ولذا ينبغي على إدارة المنظمـة أن تقـارن تكلفـة إقامـة نظـام للمعلومـات تتمثـل بنودها في وجود وحدة تنظيمية في هيكلها التنظيمي، تضم عـدداً مـن العـاملين والفنيـين، وعدداً من الأجهزة والمعدات تبدأ من الآلات الحاسبة حتى الحاسبات الآلية لتقوم بتبويب البيانـات[Data processing]وإعـدادها لتكـون صـالحة لاسـتخدامها في اتخـاذ القـرارات بالإضافة إلى غير ذلك من التكاليف والأعباء التي تتحملها المنظمة والتـي ينبغـي أن تكـون أقل من العوائد المحققة من استخدام مخرجات ذلـك النظـام في اتخـاذ القـرارات الإداريـة والتي يناط بها مراكز اتخـاذ القـرارات والمسـتويات الإداريـة المختلفـة، وبـذلك لـو كانـت تكاليف ذلك النظام أكبر من عوائده فلا جدوى إطلاقاً من إقامته.

وظائف المعلومات:

أولاً : معايير تعظيم الفائدة من المعلومات:

لا شك أن المعلومات للمعاونة للمدير هي معلومات مفيدة، ولكي تكون المعلومات مفيدة ينبغي أن تحقق المعايير التالية :

1. أن تصل في التوقيت المناسب لاتخاذ القرار وليس قبله أو بعده.
2. أن تكون كاملة.
3. أن تكون مناسبة.
4. أن تكون مختصرة.

ونجد في الحياة العملية أن المعلومات نادراً ما تكون كاملة، ودائماً يتصرف المديرون وفقاً للمعلومات المتاحة لهم، ولكن كلما كانت المعلومات المتاحة يتوافر فيها المعايير السابقة، كلما كانت عوناً لتحسين العملية الإدارية، وكلما كانت تمثل مورداً استراتيجياً حقيقياً.

هذا وسواء كانت المنظمة شركة صناعية أو خدمية أو مهنية فإنه يجب أن تحصل على المعلومات وتحللها، ثم تتصرف بناء على تفسير هذه المعلومات.

ومن الأفكار التي يمكن استخدامها من المعلومات التي تعتمد على بيانات مركبة هو تخفيض متطلبات العمل،وزيادة الجودة، وتقديم فهم جيد لعمليات المنظمة.

ثانياً : استخدام المعلومات في الرقابة:

المعلومات هي المفتاح لتحقيق الإدارة الدولية لنظم الرقابة الفعالة، ونجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير، وقياس الأداء الفعلي،ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، ثم التصرف بناء على النتائج. فمثلاً نجد أن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير يولد معلومات، وبدون المعلومات نجد أن المديرين لا يستطيعون تقييم الموقف بدقة أو اتخاذ التصرف المناسب والأخذ بنظم الرقابة الجديدة بحيث يتاح للإدارة معلومات جديدة.

ثالثاً : استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية:

تتمثل أهم الوظائف التي تقدمها المعلومات للإدارة فيما يلي:

1. وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة الدولية: والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.

2. تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها: للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذا للوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

3. معاونة الإدارة الدولية في اتخاذ القرارات: من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها جميعها.

4. توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات) الأمر الذي يمكّن الإدارة الدولية من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

5. تقييم السياسات والقرارات الإدارية: لبيان مـدى فعاليتها وكفاءتها في هـذا وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة لكي تقدم الوظائف السابقة فـإن الجهـود ينبغـي أن تـنصرف إلى إقامـة نظـام متكامـل للمعلومـات [integrated information System] يضـمن تـوفير البيانـات الدقيقـة والكافيـة للاسـتخدام بمعرفـة الإدارة الدوليـة في الوقـت المناسب لذلك.

رابعاً : الوظائف التي تؤديها نظم المعلومات الإدارية:

1. تحديد الاحتياجات من المعلومات.
2. تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة.
3. معالجة البيانات وإعداد المعلومات للعرض والاستخدام.
4. إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وإلى المستويات الإدارية المختلفة.
5. حفظ وتسجيل المعلومات.
6. تحديد المعلومات المطلوبة، ومتابعة التغير فيها حتـى تصبح قابلـة للاسـتخدام على نحو مستمر.

قاعدة : أسس نظم المعلومات الإدارية:

أ. تحويل البيانات إلى معلومات:

البيانات هي عبارة عن الحقائق والأفكار والمفـاهيم التـي تجمـع وتخـزن في شكل خام، وتتضمن بيانات المنظمة كل شيء، والبيانات ذاتها لا تقـدم معنـى

كبير أو تأمل ما، ولكي يكون لها معنى فإنهـا يجـب أن تتحـول إلى صـورة أو شـكل يوصـل المعرفة أو النتائج.

والمعلومات بذلك هي نتيجة تبويـب أو إيجـاد ارتبـاط أو تلخـيص البيانـات الخـام لخلق المعرفـة،فالبيانات تقـدم الحقـائق ولكـن تحليـل هـذه الحقـائق هـو الـذي يعطـي المديرين المعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ قـرارات أفضـل، ولـذا يصـف الـبعض المعلومـات بأنها " الفرق الذي يصنع الفرق" بمعنى أن المعلومات تخبر المدير شيئاً لم يعرفه مـن قبـل" فرق" وأن هذه المعرفة تساعد المدير على اتخاذ قرارات أو تصرف ما بحيث "يصـنع فـرق" وإن تقطير البيانات في شكل معلومات ليس مهمة سهلة، ومعرفة ما هـي ذو معنـى لكـل متخذ قرار في المنظمة يتطلب فهـماً جيـداً لبيئـة المنظمـة الداخليـة والخارجيـة، نظـراً لأن إدارة المعلومات الإستراتيجية يمكن أن يمثل تحدياً كـما أن القيـام بـذلك يمثـل أمـراً حيويـاً لنجاح المنظمة، نجد الآن أن المنظمات الكبيرة لديها مدير في مستوى الإدارة الدولية العليـا يسمى"مدير المعلومات الأساسـية" والـذي يركـز عـلى المعلومـات وعـلى نظـم المعلومـات. وعمله ليس قاصراً على مجرد التعامل مع الكمبيوتر حيث يمتد إلى إدارة مجموعة متنوعة من المشروعات والنظم وتصميم وتشغيل هذه النظم.

لا شك أن تصميم نظام للمعلومات في المنظمة يعتمد بدرجـة كبـيرة عـلى التنظـيم الإداري في المنظمة، والذي يتضـمن الترتيبـات التنظيميـة، والإجـراءات المناسـبة للتخطـيط والرقابة، والتحديد الصحيح للأهداف، وبناء عليه يمكن تصميم نظام للمعلومات يسـتطيع توفير معلومات للإدارة، بالشكل وفي المكان وفي الزمان التي يحتاجها، وذلك لـكي تسـاعدها في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.

ب. خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات:

تتمثل أهم خطوات إقامة النظام المتكامل للمعلومات فيما يلي:

- تحديد أهداف النظام تحديداً واضحاً دقيقاً.
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة.
- تحديد أنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى لاتخاذ كل نوع من القرارات الموضحة في الخطوة السابقة.
- تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة.
- تحديد وسائل تجميع المعلومات عن المصادر المختلفة.
- تحديد أساليب عرض المعلومات، ودورية إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة.
- تحديد أساليب تقييم المعلومات المجمعة، وأسس تعديلها، وتجميعها منذ البداية وذلك بشكل مستمر.

هذا ويتكون نظام المعلومات الكلي في المنظمة من مجموعات من النظم الفرعية التي تعمل على توفير البيانات في مجالات مختلفة، وسوف نتعرض فيما يلي لهذه النظم باختصار.

أنواع نظم المعلومات الإدارية :

1. نظام معلومات الإنتاج والعمليات:

يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادي للسلع أو من السلع والخدمات، وتغطي هذه البيانات أنشطة معينة مثل: تخطيط ومراقبة الإنتاج،ورقابة وإدارة المخزون السلعي، والشراء والتوزيع، والنقل ويوفر نظام

الإنتاج كميات كبيرة من البيانات، ذلك لأن هذا النظام يميل إلى أن يكون آلياً بدرجة كبيرة، كما أن توقيت توفير البيانات يكون مناسباً الأمر الذي يؤدي إلى فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام تلك البيانات في مجالات عديدة.

هذا ويعتبر نظام معلومات الإنتاج في منظمة صناعية من أهم نظم المعلومات من وجهة النظر التشغيلية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يلقي غالباً اهتماماً أقل من النظام المالي (نظام المعلومات المالية) في المنظمة، ورغم أن توفير المعلومات اللازمة للإنتاج يقدم فرصاً كبيرة للتنمية، وتوفير التكاليف،وزيادة الكفاءة التشغيلية مما يحقق نتائج ملموسة للمنظمة ككل.

2. نظام المعلومات المالية:

قد يسميه البعض النظام المالي أو النظام المحاسبي، ويعتبر أهم مصدر كمي للبيانات في المنظمات المختلفة، ويعتبر أقدم نظم المعلومات وأكثرها تطوراً، ويوفر قدراً كبيراً من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، كما يوفر- بشكل خاص- قدراً كبيراً من المعلومات حول التكاليف التي تستخدم في اتخاذ القرارات.

هذا ويحقق نظام المعلومات المالية المهام الآتية:

التنبؤ بالمؤشرات المختلفة التي تنتج عن نظم المعلومات المختلفة.

التنبؤ بالخطوات التي ينبغي القيام بها نتيجة لكل مجموعة من المؤشرات السابقة.

التنبؤ بالعائد المتوقع نتيجة لكل من المهام السابقة.

اختيار نظام المعلومات الذي يحقق أقصى عائد صافي متوقع، وذلـك بعـد الأخـذ في الاعتبار والتكاليف المتوقعة للحصول على البيانات.

3. نظام المعلومات التسويقية:

يؤدي نظام المعلومات التسويقية إلى إنجاز العديد من المجالات الأساسية للوظيفـة التسويقية وهي:

1. التخطيط والتنبؤ بالمبيعات.
2. بحوث التسويق خاصة بحوث السوق.
3. الإعلان.
4. معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية مثل تقارير البيع وتقارير تكلفة التوزيع .

4. نظام معلومات الموارد البشرية و القوى العاملة وإدارة الأفراد :

تتعلق بالمعلومـات عـن العـاملين بالمنظمـة والاحتياجـات المسـتقبلية مـن العمالـة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة، وللإحلال، وللتدريب ولمكافأة القوى العاملة.

مخرجات نظم المعلومات الإدارية:

هذا وقد يرى البعض أنه يمكن تحديـد أنظمـة المعلومـات الإداريـة مـن خـلال مـا تقدمه تلك الأنظمة من مخرجات والتي يتمثل أهمها فيما يلي :

1. مؤشرات النشاط.

2. معدلات استخدام الطاقات المتاحة.

3. نسب المواد المستخدمة إلى المنتجات.

4. متوسط النفقات لكل فئة من فئات النشاط.

5. نسب الربحية ومعدلات استخدام الأموال المستثمرة.

6. أرصدة المخزون السلعي.

7. نتائج النشاط في البيع والإنتاج والتمويل.

8.حصر الأفراد وتحليل نوعياتهم.

9.المركز المالي ونسب ومؤشرات الكفاءة المالية.

10. تقديرات النشاط للفترات المقبلة.

11. احتمالات النجاح أو الفشل للخطط المستقبلية.

12.اتجاهات التطور المتوقعة في أشكال النشاط المتباينة للمنظمة.

13. مؤشرات لتقييم القرارات السابقة للإدارة.

قاعدة : طرق الحصول على المعلومات

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق، والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1. الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود [viewing indirect]وتشير هذه الطريقة إلى الموقف الذي يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقاً مثل المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات، وتعتبر المعلومات الواردة عن هذه الطرق أقل المعلومات تكلفة.

2. الحصول عـلى المعلومـات بشـكل مشروط [Conditioned viewing] ونعنـي بهذه الطريقة أن يكون للمدير هدف ما في استقبال المعلومات وإدارتهـا وتحليلهـا لتقيـيم مدى فائدتها لعملية التخطيط مثل قراءة المجلات المتخصصة.

3. البحث غير الرسمي :

ونعني بهذه الطريقة الجهـود غـير المنظمـة أو غـير المخططـة التـي يبـذلها المـدير للحصول على المعلومات المرتبطـة بتحقيـق هـدف محـدد مثـل: الاتصـالات التليفونيـة أو اللقاء بمجموعة من الأفراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية.

4. البحث الرسمي:

يعبّر عن الجهود المخططة والمنظمـة لاسـتقبال معلومـات محـددة لأغـراض معينـة مثل: بحوث التسويق، والإنتاج، والبحوث التي تتعرض للمشاكل المالية: كمشاكل التمويـل وعجـز السـيولة واتخـاذ القـرارات الاسـتثمارية..الخ،وعـادة تكـون تكلفـة الحصـول عـلى المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهوداً تخطيطية مسبقة.

وتتمثل أهم طرق البحث الرسمي فيما يلي:

1. وسيلة المقابلة الشخصية:

تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات، حيث هنـاك مـن البيانـات التـي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة وجهاً لوجه، وفي مناسبات عديدة قـد يـدرك الباحـث أنـه من الضروري رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.

وتساعد وسيلة المقابلة الشخصية في ملاحظة سلوك الأفـراد والجماعـات والتعـرف عـلى آرائهـم ومعتقـداتهم،وفيما إذا كانـت تتغـير بتغـير الأشـخاص

وظروفهم، وقد تساعد كذلك على تثبيت صحة معلومات حصل عليها الباحث من مصـادر مستقلة أو بواسطة وسائل بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهر تبين تلك المصـادر. وتمتـاز هذه الوسيلة بأنها أفضل الوسائل لاختبار وتقويم الصفات الشخصية، كـما أنهـا مفيـدة في مجال الاستشارات، كما أنها الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الأمية بالإضافة إلى أن نسبة الردود عالية عند مقارنتها بالطرق الأخرى لجمع البيانات كالاستبيان.

2. وسيلة الاستبيان:

وهو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات عـن طريـق اسـتمارة يجـري ملئهـا مـن قبـل المستجوب، ونجد أن الأخير هو سيد الموقف، فهو الذي يملأ الاستمارة بكلماته وبخـط يـده حسب فهمه للأسئلة الواردة بها وحسب درجة استجابته لذلك، وتسـتخدم هـذه الوسـيلة لجمع معلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين، بشأن الحقائق التي هـم عـلى علـم بها، ولذا يستخدم الاستبيان للكشف عن حقـائق الممارسـات الحاليـة، واسـتطلاعات الـرأي وميول الأفراد، كما أنه وسيلة ملائمة للوصول إلى الأفراد المنتشرين في منـاطق واسـعة دون أن تكون باهظة التكلفة، كما أن بياناته تكون أكثر موضـوعية مقارنـة بالمقابلـة الشخصـية كوسـيلة بديلـة، مـع السـماح بوجـود وقـت كـافي للمسـتجوب للتفكـير المتـأني في الأسـئلة وللتدقيق في إجاباته عليها.

3. الملاحظة :bservation

تشتمل هذه الطريقة على إرسال ملاحظين لتسجيل مـا يحـدث فعـلاً، كـما ينـدرج القياس الفعلي أو الحساب أيضاً ضمن هذه الطريقة،وأمثلة ذلك مـا يحـدث في إحصـاءات الرقابة على الجودة.

4. وأخيراً : التقارير :Reports

وتقوم هذه الطريقة على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسـمية، وقـد تكـون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة، ولكنها في أحوال أخرى قد تكون مفيدة للغاية.

2. مدخل اتخاذ القرارات الإدارية:

حيث تعتـبر القـرارات الإداريـة هـي عبـارة عـن مجموعـة مـن القـرارات السـابقة والتفصيلية والتي بدورها تم وضع أكثر من قرار إداري وذلك بالاعتماد على مجموعـة مـن المبـادئ والأسـس الإداري وسـوف نقـوم بشرح خطـوط عمليـة اتخـاذ القـرارات الإداريـة بالتفصيل في فصلنا هذا كما يلي:

إننا كمدراء ربما نقضي معظم وقتنا في التفكير في القـرارات التـي نريـد أن نتخـذها، ماذا يمكننا أن نعمل لكي ننمي هذه المهارة التي هيأهم مهاراتنا الإدارية.

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا :

-لا نقفز للاستنتاجات بسرعة.

-نملك خريطة لخياراتنا .

-نملك وسائل واضحة لتقويمها .

-نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح .

-نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر .

-نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية .

بـالطبع لا يمكـن أن يضـمن الأسـلوب المـنظم قـراراً جيـداً ولكنـه يمكـن أن يـزن الاحتمالات لصالح هذا القرار .

لقد أشارت الأبحاث التي أجريت على العديد مـن المـدراء إلى إطـار لعمليـة اتخـاذ القرار. وبطبيعة الحال ليس هناك موقف في عالم الواقع سيتوافق معا لإطار بالضـبط، غـير أنه يتوقع من كل قرار إداري تقريباً أن يجاريه إلى حد ما .

عناصر عملية إتخاذ القرار :

تعتبر العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرار – الدراسة والاستشارة والالتـزام والنقـل أو التواصل، والتفقد – عوامل في العملية لا خطوات لإجراء ما.

وسوف نشتغل في أغلب الأحيان على أكثر من عامل في الوقت الواحد.

إذ نستشير أثناء الدراسة، وننقل بشكل مؤقـت قبـل الالتـزام، ونتفقـد قـراراً سـابقاً كجزء من دراسة القرار التالي.

1- الدراسة:

ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منهـا الدراسـة عمليـة متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات، وقد نضطر إلى استخدام دورة القـرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به .

2- الاستشارة:

وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وبتنفيذ الحل. وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة.

إذ إن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات. كما أنها إجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية.

وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة .

3- الالتزام:

وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار.

ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقياً بإعلان القرار .

4- النقل أو التواصل:

ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض وتخطيط .

5- التفقد:

وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي .

قاعدة إدارية :

إن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، وليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له.

كم مرة سمعت أحد المدراء يقول: اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به؟

ولذا فإن العديد من القرارات فشلت بسبب هذا الخلط المتمثل في أن المـدير يـرى مسؤوليته في تقرير ما يجب عمله ثم يعلن بكل بساطة قراره للموظفين .

إن الإدارة الدولية تعني الحصول على نتائج من خلال الآخرين واتخاذ القرار يعنـي جعل هذه النتائج تتحقق .

3 مدخل الإدارة الدولية بالأهداف:.

حيث تعتبر الإدارة الدولية بالأهداف نوع جديد من أنواع الإدارة الدوليـة وتعتمـد الإدارة الدولية بالأهداف على أساس تحديد ووضـع أهـداف محـددة ومعينـة للمـنظمات وتقوم الإدارة الدولية بالأهداف بتحقيق أهداف الشركـات والمـنظمات كـما تـدرس الإدارة الدولية بالأهداف أهداف الموظفين والإداريين العاملين وتعمل عـلى تحقيقهـا كـما تسـعى الإدارة الدولية بالأهداف عـلى حـل المشـكلات التـي تواجههـا المـنظمات أثنـاء طريقهـا في تحقيق أهـدافها وقـد قـدم المؤلـف كتابـاً خاصـاً مسـتقلاً بشرح وتفصـيل الإدارة الدوليـة بالأهداف ويمكن طلبه من الناشر مستقبلاً.

4. مدخل الإدارة الدولية بالاستثناء:

حيث تعتبر الإدارة الدولية بالاستثناء نوعاً جديداً من أنـواع الإدارات وتهـتم الإدارة الدولية بالاستثناء على جعل استثناءات معينـة للمـدراء والمـوظفين وتقـوم الإدارة الدوليـة بوضع أسس معينة لقواعد الاستثناء لمعرفة شروط الاسـتثناءات الإداريـة والوظيفيـة وفـق معايير محددة وقد قام المؤلف بوضع كتاب علمي مستقل ينـاقش هـذا الموضـوع ويمكـن الرجوع إليه والإستفادة منه شرحاً وتفصيلاً.

5. مدخل الإدارة الدولية الموقفية:

هي عبارة عن نوع جديد من أنواع الإدارات وتقوم الإدارة الدولية الموقفية على فصل المواقف الإدارية عن بعضها البعض كما تحدد الإدارة الدولية الموقفية معالم معينة لكل موقف إداري كما تجعل لكل قرار إداري موقف خاص به كما أن لكل موظف مشكلة إدارية خاصة به يتطلب التعامل معها بشكل خاص وقد تطرقنا إلى شرح الإدارة الدولية الموقفية بالتفصيل كتاب آخر مستقل يمكن الرجوع إليه وطلبه في حال الحاجة إليه من الناشر العلمي لهذا الكتاب .

6. مدخل الإدارة الدولية التنظيمية :

نعيش الآن في فترة لم يسبق لها مثيل من التغيرات في الخدمات الإنسانية، حيث تم إعادة اختراع بنية الخدمات في مناطق عدة،بارتفاع متساوٍ لجميع المنظمات المتخصصة بتوفير الخدمات الاجتماعية.

لم تكن الإدارة الدولية الفعالة والقيادة الحقيقية لبرامج الخدمات الإنسانية ضرورية لهذا الحد في سبيل تغيير اتجاهاتهم نحو النجاح في هذا العلم الذي يتطلب التحدي في كل شيء. ولسوء الحظ، غالباً ما تعتبر الإدارة الدولية شر لا بّد منه، فهو شيء ما يقود الهدف الاجتماعي لوكالة ما عن طريق سلب طاقة الزبائن وتحويلها للإدارة .

يفهم معظم المدراء ورؤساء العمل التنفيذيين والفعالين أن المنظمات هي موجودات مركبة تتطلب دعماً ورعاية ثابتة، تماما مثل جسم الإنسان لا يمكنه العمل جيداً إذا كان هناك أطراف مفقودة أو مريضة. لا يمكن للمنظمات أن تؤدي عملها جيداً إلا إذا تم تحديد جميع عناصرها بوضوح وتم ربطهم مع بعضهم البعض في سبيل تحقيق مهمة مفروضة على المنظمة.

يكمن هدف هـذا الـنص في تزويـد نمـوذج جديـد لإدارة المنظمـة ويمكـن للمـدراء استخدامه كبرنامج عمل نفهم منه ما الذي يجب إعارته اهتمامنا ولماذا عن طريـق ضـمان أن هيئة المنظمة هي كاملة وصحيحة، ويمكن للإداريـين في الخـدمات الإنسـانية ضـمان أن منظماتهم قادرة على توصيل أعلى مستوى محتمل من المخرجات للمجتمع.

قواعد شاملة في المنظمات والتنظيمات الإدارية :

-تعتبر المنظمات شـاملة، هنـاك صـورة كبـيرة للمـنظمات ويتوجـب عـلى المـدراء فهـم وتعزيز هذه الصورة من خلال المنظمة، وضمان أن المنظمة تـتلاءم مـع البيئـة التـي تعمل بها .

-المنظمات مترابطة، كل شئ فيها يعتمد على شئ آخر، ومن المحتمل أن تـأثير الأفعـال المأخوذة في مجال ما أن تأثر على عناصر أخرى للمنظمة .

-تعتبر المنظمات عضوية، حيـث يعملـون عـلى تطـوير سـاعات العمـل الإضـافية وفقـاً للعمليات الطبيعية وبناءاً على مدى صحة تنشئة الموظفين.

نلاحظ مدى الشبه بين المزرعة وبين المنظمة كل ما تزرعه جيدا ينمو جيدا. فيحتاج الرؤساء لحرث الأرض الخصبة وذلك بتزويـدها بالتوجيهـات الإسـتراتيجية السـليمة وبيئـة داخلية صحية ... وتزرع النباتات عن طريق الحصـول عـلى نوعيـة النـاس ووضـع التركيبـة الضرورية في مكانها لمساعدة الناس على عمل أحسن مـا عنـدهم وإنشـاء المنظمـة لتنمـو ولتصل إلى أقصى إمكانياتها.

-المنظمة هي بناء الإنسان، النتائج المفروضة بالقوة تنبع مـن أفعـال النـاس المنـدفعين للعمل مع بعضهم في سبيل تحقيق هدف مشترك.

التحديات والواجبات المكلف بها المدراء في المنظمات:

بفهم هذه القواعد السابقة فإن التحدي الأساسي الذي سيواجهه المدراء (خاصة المدراء التنفيذيين) هو ثلاثي المضمون:

أولاً: عليهم أن يطوروا وينفذوا كافة "الأجزاء" التي تحتاجها المنظمة للنجاح.

ثانياً: عليهم أن يقوموا بربط الأجزاء ليتسنى لهم فهم و إدارة علاقات- السبب والمؤثر-المهمة.

ثالثاً: عليهم أن يقوموا بتدريب الأشخاص في المنظمة ليتسنى لهم فهم أدوارهم ويكون لديهم المهارة والدافع الكافي ليؤدوا أدوارهم بنجاح.

سؤال إداري هام :

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي الأجزاء المطلوبة وكيف هي مرتبطة مع بعضها البعض؟

للإجابة على هذه الأسئلة، سنقوم باستعراض نموذج لنظام تنظيمي يصف كافة عناصر منظمة الخدمات الإنسانية الفعالة، ويساعد المدراء على فهم كيفية حرث الأرض وزرع البذور المهمة للمنظمة ولإنتاج أحسن المخرجات الممكنة لزبائنها.

أساسيات الإدارة الدولية التنظيمية في المنظمات:

أولاً : المهمة والرؤيا وقيم المنظمة:

هي الأساس التي يبنى عليها كل شئ آخر يمكن بناؤه. تقوم هذه العناصر بتعريف الهدف الأساسي للمنظمة ولوجودها، وتساعد على توفير توجهات المنظمة من خلال عرض ما تريد المنظمة الوصول إليه وما الذي يعتقد به

رؤساؤها ويعيرونه الاهتمام لازدهار المنظمة، أي فهم جذور كل شئ مزروع في المنظمة.

ثانياً : البيئـة الخارجيـة:

هي المكان الذي تبدأ منه عندما تكون المهمة واضحة. وعلى مستوى ما، نجـد لكـل مؤسسة ما خدمة اجتماعية لمساعدة الآخرين وبالتالي ومـن الضروري فهـم كافـة جوانـب الخدمة، من هم الزبائن وما الذي يحتاجونه الآنو كيف تتغير هـذه الاحتياجـات أو كيـف من المحتمل أن تتغير في المستقبل وكيفية نظرة المجتمع لاحتياجاتهم أو للمنظمة، وما هي الخدمات الأخرى التي تم توصيلها لخدمة المجتمع.

ترتكـب العديـد مـن مـنظمات الخدمـة الاجتماعيـة خطـأ يتمثـل في بـدء بـرامج اجتماعية جديدة دون أي فهم كامل للبيئة الخارجية، وفي كثير من الحالات تبين أن النتائج هي عبارة عن الخدمات التي تتشابك أو تتضاعف بوجود الخدمات المتوفرة. وهي بالكـاد متناسقة مع الخدمات الأخرى، وهي غير مدعومة من قبل المجتمع وغير قادرة على تلبيـة احتياجات الناس الذين يتوجب خدمتهم.

ثالثاً : الإستراتيجية:

ينبغي على البيئة الخارجية أن تؤثر على تطور الإستراتيجية طويلة الأمـد للمنظمـة، ولتحقيق ذلك ينبغي إيجاد ثلاثة عوامل:

1. مجموعة واضحة من الأهداف الواقعية التي تقوم بتعريف المنظمة وتعتزم بالإنجـاز في غضون الثلاث أو خمس سنوات القادمة.
2. تقييم لأكـثر القـدرات حساسـية والتـي سـتكون عبـارة عـن الـداعم الأسـاسي لقـدرة المنظمة لتحقيق مهمتها.

3. مجموعة من الأهداف الإضافية المتوقعة النجاح في تمكين المنظمة لتحقيق أهدافها.

قاعدة : أسس الإطار الاستراتيجي للمنظمة:

تؤسس الإستراتيجية أهداف تنظيمية،أي توجهات سليمة لتحديد إطار استراتيجي للمنظمة. الإطار الاستراتيجي الذي يمكن تسميته " الصورة الكبيرة " للمنظمة، يوضح لنا كيف تبدو المنظمة وما الذي يمكنها تقديمه في مجال خدمات المجتمع وكيف ترتبط بالمنظمات الأخرى.

تعتبر تصاميم بعض البرامج الاجتماعية المحددة جزءاً حساساً من الإطار الاستراتيجي، تعرض الخدمات التي يمكن أن تقوم المنظمة بتوفيرها. ينبغي اتخاذ قرارات إستراتيجية فيما يخص إمكانية تزويد الخدمات من خلال مصادر داخلية أو السعي وراء التعاون مع منظمات أخرى.

قاعدة : أسس إطار العمل:

وخارج الإطار الاستراتيجي يأتي برنامج ومجموعة من أهداف إدارية. تأتي هذه الأمور كأساس لإيجاد أفضل إطار عملي للمنظمة. وتعتبر الموارد البشرية أكثر العناصر أهمية بالنسبة للعمليات.

من الضروري تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل مسمى وظيفي في المنظمة، يعيّن أفضل الأشخاص، يتم تدريبه مو الإشراف عليهم حتى يملكوا المهارة الكاملة للنجاح، وتقدم لهم الحوافز والجوائز .وينبغي إعلامهم بالمصادر المالية وإداراتها بجهد. ونحتاج بعض مصادر رأس المال على شكل أبنية وأجهزة وأنماط أخرى من البنية التحتية.

وتصميم إطار العمل هو جزء حيوي من الفعالية التنظيمية، عن طريق رسم أكثر الطرق المعروفة للعمل المطلوب من المنظمة .أما أنظمة السيطرة فهي مطلوبة لتعرّف الإدارة الدولية والمجلس عن الذي يدور حولهم في المنظمة، كما سيتم تزويد خطوط توجيهية لفريق العمل ليتسنى لكل شخص فهم كيفية صنع القرار ويمكنهم العمل بحرية مع هذه الخطوط.

قاعدة: مرتكزات العمل الإداري في المنظمات :

البرنامج، العملية، وتنفيذ المشروع :

ويزوّد الإطار العملي السعة المطلوبة لعمل المنظمة ولخدمة الفئات المستفيدة والعمل مع الممولين وتسويق البرامج وغيرها من الأمور.

وهذا ما يسمى بمرتكزات العمل الإداري وهي : البرنامج، العملية وتنفيذ المشروع.

وكل الأشخاص المرتبطين بالمنظمة، مثل المجلس وطاقم العمل والمتطوعين والمتعاونين، يحتاجون للعمل مع بعضهم البعض كفريق واحد لخدمة المستفيدين بأفضل الطرق المحتملة وتنفيذ أنشطة أخرى تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

رابعاً : النتائج:

إنجاز أعمال المنظمة سيؤدي مباشرة إلى مخرجات نوعية وكمية. إذا تمّ تصميم البرامج الاجتماعية تصميما جيداً وتم دعمها دعماً كاملاً من حيث المصادر والأساليب وتم تنفيذها تنفيذاً جيداً عندها يكون هناك احتمالية كبيرة بأنه يمكن تحقيق نتائج مرضية للفئات المستفيدة.

خامساً : قاعدة إدارية متعلقة بمضامين إدارة الخدمات الإنسانية :

بما أن معظم الناس مرتبطون بالخدمات الإنسانية نتيجة لتعاطفهم مع احتياجات المجتمع والتزامهم بقضية ما، ويوجد هناك إغراء قوي لتركيز جميع الطاقات على "إنجاز العمل" باستخدام نموذج أنظمة تابع للمنظمة والأنشطة بالإضافة إلى برنامج المشروع وحلقة تنفيذ العملية .

لا بد للنموذج أن يساعد في إثبات انه من المستحيل تقديم أفضل النتائج للمجتمع في هذا الأسلوب. يمكن أن تنبع أحسن النتائج من وجود اتجاه واضح يناسب احتياجات المجتمع، وبناء السعة الداخلية التي يحتاجها للسعي وراء هذا الاتجاه بأكثر الطرق فعالية وكفاءة وبتطبيق السعة لخدمة المستفيدين.

لكن يمكن للمدراء التنفيذيين ومنسقي البرنامج ومدراء آخرين استخدام نموذج نظام تنظيمي لتقييم ما هي الجوانب التي تستفيد منها المنظمة من هذه التقوية.

تساؤلات إدارية هامة للمنظمات :

1- هل للمنظمة مهمة ورؤيا ومجموعة قيم محددة بشكل واضح ومفهومة بشكل مشترك .

2- هل تم تقييم البيئة الخارجية في غضون السنتين أو الثلاث الأخيرتين؟

3- هل تم تخطيط خطة إستراتيجية، وإذا تم ذلك بالفعل، هل تم تطبيقها؟

4- هل التقنيات موجودة بالمكان المناسب ليتسنى لها فرصة النمو والتطور وتحفيز الناس للتوجه نحو المنظمة؟

ملاحظة إدارية هامة:

يكمن الغرض الأساسي من ممارسة الإدارة الدولية الحديثة والإدارة الدولية الشاملة والإدارة الدولية التنظيمية توصيل أكبر قيمة محتملة للفئات المحتاجة والمجتمع عن طريق ضمان أن الهيئة التنظيمية تملك كل المقومات التي تحتاجها لتعمل على أحسن وجه .

ولذلك فتعتبر الإدارة الدولية الشاملة تحدي فعلي لجميع المدراء، بما أنه ليس هناك أي تدريب خصوصا في مجال الخدمات الإنسانية.

أما في مفاهيم الأنظمة التنظيمية أو المهارات التي تحتاجها العديد من الأنظمة، مثل إدارة التخطيطات الإستراتيجية و الموارد البشرية فنأمل من خلال هذا المادة مساعدة المدراء في مجال الخدمات الاجتماعية ليروا منظماتهم برؤية جديدة، وتحفيز تدريبات إدارة أقوى تعمل على إفادة المجتمعات بشكل مباشر .

الوظائف الإدارية :

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي: "ما هي الإدارة الدولية؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟."

في الواقع مهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزّم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور.

وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

ولذلك سنقوم بتبسيط هذه العملية،وشرحها بشكل موجز، بما يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة .

ما هي الإدارة الدولية من المنظور التنظيمي ؟

الإدارة الدولية: هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.

وهناك تعريف أكثر تفصيلا للإدارة وهو أن الإدارة الدولية:

هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية وهي التخطيط، التنظيم،التوظيف، التوجيه، الرقابة.

1- ما الهدف من تعلّم الإدارة الدولية؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة الدولية ينقسم إلى قسمين هما:

- زيادة مهاراتك.

- تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك .

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة الدولية في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا.

لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله.

فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

وسنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة ، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة الدولية وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك .

2- الوظائف الإدارية الخمسة الأساسية للإدارة:

أولاً : التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

ثانياً : التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

ثالثاً : التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

رابعاً : التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

خامساً :الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

3- أصول الإدارة الدولية عند العالم الإداري الكلاسيكي [هنري فايول]ومنهجه في الإدارة الدولية:

هنري فايول (1841 – 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"،عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه،الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو كمدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية.

الأصول العامة للإدارة عند هينريفايول [صاحب النظرية الكلاسيكية في الإدارة الدولية] :

أ- تقسيم العمل:

التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات.

وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول .

ب- السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

ت- الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين.

هذا العنصر مهم جدا في أي عمل .

ومن غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة .

ث- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر .

ج- يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف .

ح- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:

إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

خ- مكافآت الموظفين:

قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة.

وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل:

- تكاليف الحياة
- توفر الموظفين

- والظروف العامة للعمل .

د- الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:

هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية.

بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها.

وفي كلا لحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين .

ذ- قنوات الاتصال:

السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر".

والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة.

فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها .

وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك .

ر- الأوامر:

الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر .

ز- العدالة:

المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة .

س- استقرار الموظفين:

يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر.

ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل .

ش- روح المبادرة:

يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحات هم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات.

فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك .

ص- إضفاء روح المرح للمجموعة:

في الوحدات التي بها شدة على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أيأمر يعيق هذا التآلف .

وظائف الإدارة الدولية:

الوظيفة الأولى: التخطيط:

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الدولية، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى.

والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف.

بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

- مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:
- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

- من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.

- فالتخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة .
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين،مشرفين، مدراء) المطلوبين .
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز كما يجب توضيح الهيكل التنظيمي.
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب .

- يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
2. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الدولية الوسطى .
3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

1. التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل.

ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة الدولية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.

- وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:
- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل .
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .

3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية.

هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى،وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي.

المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية.

كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله.

ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات.

الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة.

أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف وتحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة : تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

تعريف التنظيم

التنظيم يبين ويرتب ويحدد العلاقات بين الأنشطة والسلطات.

والتنظيم هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي ينسق الجهود والمهام والسلطات.

أنشطة التنظيم :

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

عمل التنظيم :

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا بالإضافة إلى ذلك فهي تضيف مزايا أخرى منها :

1. توضيح بيئة العمل:

كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل.

فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد،وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أنتكون محددة .

2. تنسيق بيئة العمل:

الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور.

كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .

3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:

العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

وبتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة الدولية من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها.

ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويعمل على تنظيمها.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة :تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (إما تسويق، أو إنتاج أو غيره)
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي.

ففي البدء الإدارات، والطبيعة، والغاية، والمهام، وأداء الإدارة الدولية يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة.

فهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل.

والهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة.

أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة فعدد المرؤوسين تحت المدير واضح.

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى.

وهذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف.

والمنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف.

والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من عشرة مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

هذه الخطوات العشر تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام العشرة عن قرب.

مهام التوظيف العشرة :

أولا: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين.

ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين .
2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .

3. تطوير خطط واضحة تبـين عـدد الأشـخاص الـذين سـيتم تعييـنهم (مـن خـارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخـل المنظمـة) لسـد هذه الاحتياجات .

ثانيا: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة الدولية جـذب المرشـحين لسـد الاحتياجـات مـن الوظـائف الشـاغرة. وستسـتخدم الإدارة الدوليـة أداتـين في هـذه الحالـة هـما مواصـفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة الدولية للعديد مـن الوسـائل للبحـث عمـن يغطـي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكـالات العمـل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بـدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيـث أنشـأت العديـد مـن المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلـن عنها،ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات.

وخطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقـابلات، واختبـارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمنظمة:

فبمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة.

وعملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريـف مجموعـات العمـل بـالموظف الجديـد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير:

فمن خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

سادساً :التدريب:

ويهتم بزيادة مهارات الموظفين.

سابعاً :التطوير:

ويهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

ثامناً: تقييم الأداء:

ويتم تصميم هذا النظام للتأكد مـن أن الأداء الفعـلي للعمـل يوافـق معـايير الأداء المحددة.

تاسعاً : قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظـف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

عاشراً: إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة الدولية أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة،أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية.

لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة .وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين".

وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا فعليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمط كفي القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) .

هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثـل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها.

الإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة .
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار .
4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه .

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا:

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطـاء أوامـر محـددة سـواء كانـت كتابيـة أو شفوية .

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه و مقترحات للتوجيه :

ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف؟

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامـك -واهـتمام المـوظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هـو الواضـع التـي تقتضيـه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .

2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجديـة فعليـك بهذه الطريقة .

3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثـوق فيـه لأفكـارك! كـما عليـك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامـر و التعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .

4.لا تفـترض أن المـوظفين فهمـوا كـل شيء. أعـط المـوظفين فرصـة لطـرح الأسـئلة ومناقشة الأهداف. دعهم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته .

5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعـة" بالطريقـة الصـحيحة. أعـط المـوظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الـذي تفـوض فيـه المهـام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .

6.لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتـبر مثبطـة للعـاملين. اجعل تعليمات كمختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمـل الأول قبـل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني .

7. أعطهـم التفاصـيل المهمـة فقـط. بالنسـبة للمسـاعدين القـدماء، لا يوجـد مـا يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .

9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط .تأكد من أنك لا تحمل الشـخص المسـتعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطـاء الأشـخاص الصـعب قيـادتهم نصـيبهم مـن العمـل الصعب أيضا .

10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائـق معاقبـة الشـخص بتكليفـه بمهمـة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم .

لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف.

ومقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط .

وفي الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. وهذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة،صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات.

والمعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف.

وطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته.

وأيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع .

أ - المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. متابعة الأداء الفعليّ : هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة.

إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء.

إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخـاذ الإجـراء اللازم .

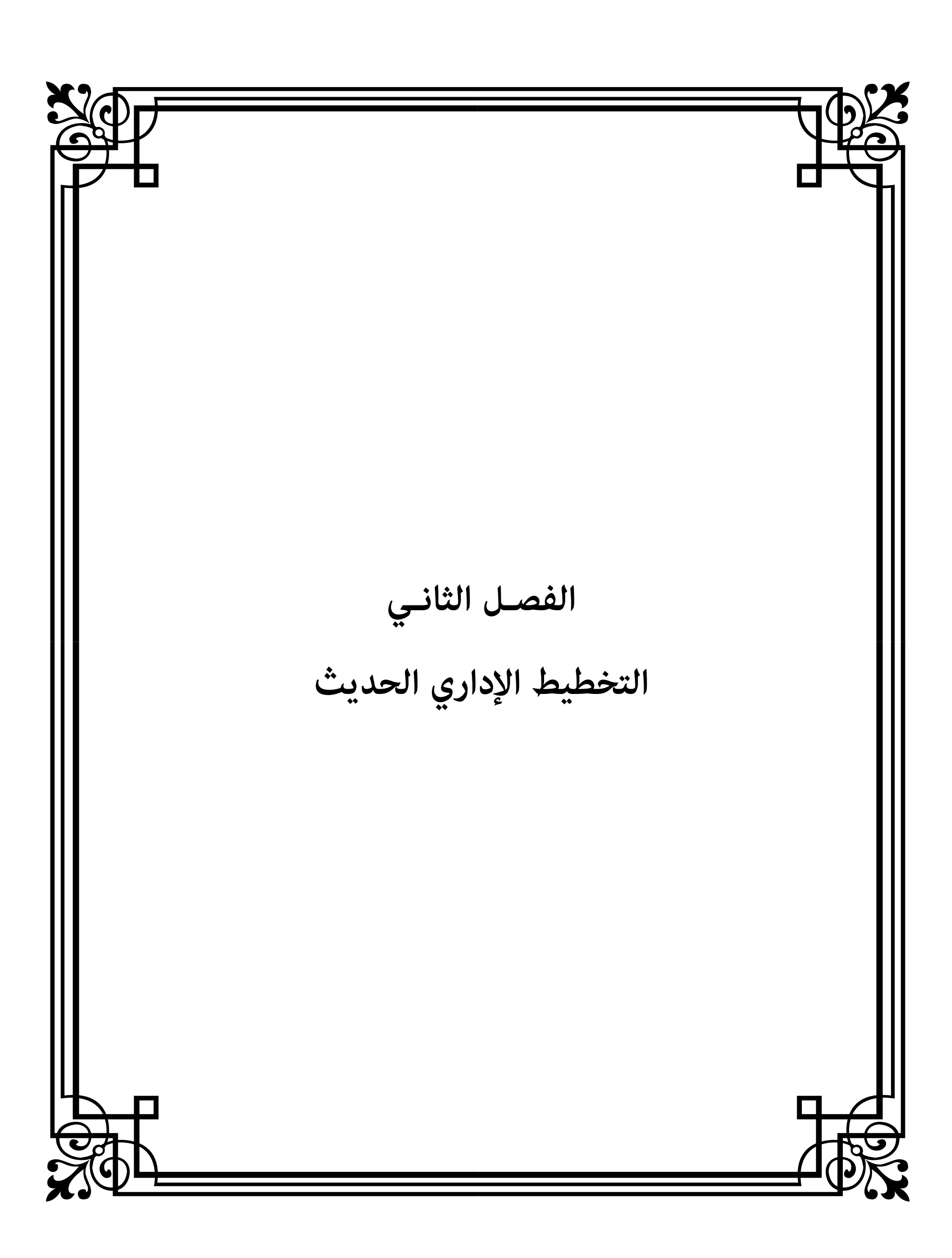
4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخـاذه يعتمـد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليـل أداء الشـخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا.

القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها.

وأخيرًا، مـن الممكـن أن تصـدر عـن النـاس أحكامـا رديئـة عنـد تحديـد الإجـراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

وسوف نقوم بشرح وتفصيل تام وكامل لكل وظيفة من هذه الوظـائف عـلى حـدة وقد وضعنا لكل وظيفة فصلاً خاصاً لشرحها في كتابنا هذا .



الفصـل الثانـي

التخطيط الإداري الحديث

تعريف التخطيط الإداري:

التخطيط هو تلك العملية الإدارية التي يـتم مـن خلالهـا اختيـار وتحديـد أهـداف المنظمات والقيام بمعرفة الأهداف طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصـيرة الأجـل والقيـام بتنفيذ هذه الأهداف.

كما أن التخطيط هو تلك العملية الإدارية التـي يـتم مـن خلالهـا معرفـة أهـداف الإدارات والأقسـام الإداريـة المختلفـة ومعرفـة أهـداف المـوظفين والأفـراد والمرؤوسـين والإداريين والعمل على تنفيذ هذه الأهـداف الخاصـة بهـم بنـاءاً عـلى موافقتهـا لأهـداف التنظيم ككل.

كما أن التخطيط هو الاستعداد المسبق لإنجاز الأعمال في المستقبل.

والتخطيط هو عبارة عن اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بمـا سـوف يـتم عملـه في المستقبل فيقوم التخطيط على أساس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

وهناك تخطيطات إستراتيجية عليا خاصة بالإدارة الدولية العليا في المنظمات وهناك تخطيطات إدارية خاصة بالإدارة الدولية العامة والإدارة الدولية الإشرافية والتنفيذية.

أنواع التخطيطات الإستراتيجية:

وهناك ثلاثة أنواع من أنواع التخطيطات الإستراتيجية على مستويات المنظمة وهي:

1. التخطيطات الإستراتيجية الخاصة بالإدارة الدولية العليا.
2. التخطيطـات الإسـتراتيجية الخاصـة بـالإدارة الدوليـة العامـة والإدارة الدوليـة الوسطى.

3. التخطيطات الإستراتيجية الخاصة بالإدارة الدولية الإشرافية والتنفيذية والإدارة الدولية التشغيلية والإدارة الدولية السفلى والمستويات المتدنية في الإدارة الدولية.

أنواع الخطط الخاصة بعملية التنمية :

وهناك عدة أنواع للخطط الخاصة بعملية التنمية وذلك من أجل القيام بعمليات التنمية وهي كما يلي:

1. خطة تنمية التكامل الأمامي:

حيث يتم هذا التخطيط عندما تقوم المنظمات بشراء أماكن معينة لعرض منتجاتها وتقديم خدماتها وذلك بهدف التواصل مع الزبائن والعملاء بشكل مباشر.

فمثلاً تقوم إحدى الشركات اليابانية المتخصصة بإنتاج السيارات وهي شركة كرسيدا بشراء معارض لعرض سياراتها للزبائن والعملاء في هذه الأماكن.

2. خطة تنمية التكامل الخلفي:

حيث يتم هذا التخطيط عندما تقوم المنظمات بشراء المواد الأولية والأساسية والمواد الخام التي تحتاجها في المصانع.

فمثلاً تقوم شركة IBM الأمريكية لصناعة الكمبيوترات بالحصول على شركات تؤمن لها برامج تشغيل لأجهزة الكمبيوتر الخاصة بها.

3. خطة تنمية التكامل الأفقي:

حيث يتم هذا التخطيط عندما تقوم المنظمات بمواجهة المنظمات الأخرى وذلك بهدف التغلب على المنافسين والمحافظة على مركز القوة والتغلب على المنافسين من الشركات والمنظمات الأخرى الخارجية.

فمثلاً تقوم شركة هونداي المتخصصة في صناعة السيارات الكوريا بزيادة ما لديها من خدمات في منتجاتها والمحافظة على مركزها والدخول في الأسواق الدولية والرغبة في المنافسة الدولية مع الشركات والمنظمات الأخرى.

4. خطة تنمية التكامل المحوري:

حيث يتم هذا التخطيط عندما تقوم المنظمات بتصنيع منتجات معينة وذلك بهدف منافسة الشركات الأخرى المنتجة لنفس هذه المنتجات.

فقد تنتج بعض الشركات عدة أنواع من نفس المنتج.

كأن تنتج بعض الشركات العديد من الأجهزة الالكترونية المختلفة ذات الحجم الصغير والمتوسط والكبير.

5. خطة تنمية التكامل المختلط:

حيث يتم تطبيق هذه الخطة في المنظمات عندما تقوم المنظمات بإضافة منتجات جديدة وذلك بهدف زيادة خطوط الإنتاج لديها.

قاعدة إدارية في التخطيط الإداري:

1- التخطيط هو عملية التفكير في المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له.

2- يركز التخطيط على التهيؤ للمستقبل والاستعداد لمواجهة المخاطر المستقبلية محتملة الحدوث.

3- التخطيط هو وظيفة أساسية من الوظائف الإدارية ويركز على اتخاذ القرارات بشكلٍ سليم وصحيح.

4- كما أن التخطيط يتعلق بحقائق ومعلومات مرتبطة بالمستقبل.

شرح عملية التخطيط الإداري :

فالتخطيط يتطلب تهيئة الأفراد والموظفين والإداريين للإعداد والاستعداد والتهيؤ لمواجهة احتياجات المستقبل.

وعملية التخطيط تتضمن وضع أهداف معينـة تسـعى المنشـأة إلى تحقيقهـا سـواءً أكانت هذه الأهداف طويلة الأجل أو متوسطة الأجل أو قصيرة الأجل.

كما تسعى عملية التخطيط إلى تحديد الوسائل والسياسات والطرق والاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف تحقيقاً نموذجياً.

كما تتطلب عملية التخطيط الإداري السليم القيام بالعديد مـن التنبـؤات لمواجهـة المستقبل مع القيام بإعداد الموازنات العامة والموازنات التقديريـة إضـافة إلى وضـع بـرامج للعمل وجداول زمنية محددة لتنفيذ تلك الأعمال.

فالتخطيط هو تلك العمليـة التـي يـتم بموجبهـا تحديـد مـاذا يجـب القيـام بـه في المستقبل وما الذي يمكن إنتاجه وعمله وتقديمه من أعمال ووظـائف وسـلع وخـدمات في المستقبل.

فالتخطيط يتعلق بتحديد الأهداف المرسومة والمحددة في الشركات والمنظمات كـما يتعلق التخطيط بالسياسات ونوعية الإجراءات وأنواع الفعاليات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

فالتخطيط هـو القيـام بـالتنبؤ بـالموارد الماليـة والإنتاجيـة والبشريـة والتـي سـوف تحتاجها المنشأة في المستقبل وذلك لإنتاج سلع معينة ولتقديم خدمات معينة خـلال فـترة زمنيــة معينــة وبأقـل فـترة زمنيــة ممكنــة وبـالجودة المطلوبــة وبأقـل تكلفــة ممكنــة وبالمواصفات المحددة.

فعملية التخطيط تتطلـب وضـع بـرامج عمليـة وجـداول زمنيـة وخطـط تفصـيلية للقيام بالأعمال والوظائف الإدارية المختلفة.

فالتخطيط مرتبط بالجزء الداخلي للمنشأة حيث يتم وضع خطـة خاصـة بالمنشأة على المستوى الـداخلي للمنشـآت والمـنظمات حيـث يـتم وضـع خطـة متكاملة للحصول على ترتيب داخلي وتنسـيق داخـلي وتنظـيم لأعـمال المنشـأة

وذلك بهدف الحصول على أفضل وضع للتسهيلات العملية والمادية والمتمثلة بمحطات التشغيل ومراكز الإنتاج ومناطق الإنتظار والمخازن ومحلات الصيانة والتسهيلات البشرية المتمثلة بالتعامل مع الموظفين والزبائن والعملاء وذلك بهدف إنجاز أكبر قدر ممكن من الأعمال وتصنيع منتجات معينة أو تقديم خدمات محددة بسهولة ويسر دون وجود عوائق وعراقل أمام الأعمال والخدمات مما يضمن سهولة التسلسل العملي والإداري والمنطقي للأعمال والوظائف إضافة إلى الإنسياب العملي المنظم للأعمال داخل المنشأة أو الشركة.

كما أن التخطيط يرتبط بالجزء الخارجي للشركات والمنظمات حيث أن التخطيط متعلق بالإشراف على المهام والأعمال المختلفة الواجب القيام بها.

كما يرتبط التخطيط بإدارة المشتريات وإدارة العلاقات العامة والبيئة الخارجية المحيطة بالشركات والمنظمات.

فالتخطيط هو عبارة عن التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل والاستعداد له.

كما أن التخطيط هو عبارة عن الاختيار الأفضل لبديل واحد من بين عدة بدائل مختلفة ومتوفرة ومتاحة.

كما أن التخطيط هو عبارة عن وضع الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات والقواعد العملية والنظرية مع تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.

قاعدة إدارية :

على ماذا يقوم التخطيط ؟

ويقوم التخطيط على أساس معرفة الإجابة على أربعة أسئلة وهي:

السؤال الأول: ماذا؟ وتشير إلى معرفة الأنشطة والمهام والوظائف والأعمال التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف محددة.

السؤال الثاني: كيف؟ وتشير إلى الطريقة والسلوك والأسلوب الذي من خلاله سوف تنجز الوظائف وتحقق الأهداف وتنفذ الأعمال وتشمل أيضاً تحديد الأساليب والخطط والإجراءات التي يجب تحقيقها لأداء الأعمال.

السؤال الثالث: متى؟ وتشير إلى معرفة الوقت المناسب للبدء بتنفيذ الخطط ومعرفة نهاية الوقت المحدد للأعمال وتحديد المواعيد التي يجب أن تنجز.

السؤال الرابع: من؟ وتشير إلى معرفة الأشخاص المكلفين بالواجبات والمسئوليات مع مراعاة أن يتم اختيار الأفراد وفق قدراتهم ومهاراتهم، ومعرفة الأشخاص المكلفين بالمسئوليات والواجبات الواجب عليهم القيام بها.

أهمية التخطيط الإداري الحديث

تتمثل أهمية التخطيط بصفة عامة فيما يلي:

1. التخطيط وسيلة إدارية هامة للشركات والمنظمات الإدارية المختلفة.

2. التخطيط يعتبر هام في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. يعتبر التخطيط وسيلة إدارية هامة تساهم في معرفة المستقبل وتحديد الأهداف المستقبلية.

4. يساعد التخطيط على معرفة أماكن ضعف المنشآت والمنظمات ومعرفة طرق وأساليب التغلب على نقاط الضعف ومعالجة أماكن الخلل في المنشآت.

5. التخطيط يعد وسيلة إدارية هامة تساهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة المتعلقة بالإدارة الدولية العليا.

6. التخطيط يعد وسيلة إدارية هامة وذلك لاتخاذ قرارات إدارية صحيحة متعلقة بالإنتاج والتوزيع.

7. يعد التخطيط هام للتهيؤ للمستقبل ولمواجهة احتياجات المستقبل.

8. يعتبر التخطيط ضروري لتوضيح اتجاهات المنشأة المختلفة.

9. يعد التخطيط هام لتوضيح الأهداف ولتحديد الأهداف بشكل واضح وتام.

10. يساعد التخطيط الموظفين والإداريين على معرفة أهداف المنشأة.

11. يساعد التخطيط على ضمان استمرارية الأعمال في المنشآت والشركات.

12. إن التخطيط يساعد على وجود إطار موحد للأعمال في كل الإدارات والأقسام الإدارية المختلفة.

13. إن التخطيط يزيد من الفاعلية الإدارية والإنتاجية كما يزيد من الكفاءة العملية والإدارية.

14. يساعد التخطيط على اكتشاف الفرص المستقبلية وذلك للقيام بالاستغلال الأمثل للفرص على المدى المستقبلي البعيد.

15. يساعد التخطيط على اكتشاف المخاطر وذلك بهدف تجنب المخاطر المستقبلية.

16. يساعد التخطيط على الاكتشاف المبكر للمشكلات الممكنة الحدوث ويبلور الأفكار لإيجاد حلول لهذه المشكلات الإدارية المختلفة.

17. يعمل التخطيط على اكتشاف الفرص بشكل مبكر وذلك بهدف استغلال هذه الفرص في الأوقات المناسبة مما يؤدي إلى النجاح لأنشطة المنشآت.

18. يعمل التخطيط على التقليل من المخاطر المستقبلية المحتملة الحدوث.

19. التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

20. يعد التخطيط وسيلة إدارية هامة لتنظيم الأعمال وربطها ببعضها وذلك للحصول على أفضل النتائج.

21. يساعد التخطيط على ترتيب الأولويات ومعرفة الضروريات والواجبات والأعمال التي يمكن القيام بها في المستقبل والتي يمكن تأجيلها من الأمور الثانوية.

22. يعد التخطيط ضرورة حتمية لمعرفة المشاكل الإدارية والعوائق والصعوبات التي سوف تواجه المنشآت.

23. يقوم التخطيط بحل المشكلات المختلفة التي يمكن ظهورها في المستقبل أمام أعمال الشركات.

24. إن التخطيط يعتبر ضرورة حتمية لمعرفة العديد من العوائق والصعوبات والمشاكل المتوقع حدوثها كما يعمل التخطيط على حل هذه المشاكل والعوائق والصعوبات أولاً بأول.

25. إن التخطيط يساعد في التغلب على الكثير من المشكلات التي تظهر أثناء أداء الأعمال في الشركات والمنظمات.

26. إن التخطيط يساعد في التغلب على حالة عدم التأكد من المستقبل المجهول والتغلب على البيئة الجديدة غير المعروفة.

27. إن التخطيط يساعد في التغلب على مشاكل بيئة عدم التأكد كما يعمل التخطيط على مواجهة احتمالات البيئات الجديدة وما تواجهه المنظمات من تحديات ضمن هذه البيئات المختلفة.

28. إن التخطيط يسهل عملية الرقابة الإدارية الفعالة والحديثة.

29. لا تتم عملية الرقابة الإدارية الفعالة بشكل صحيح إلا بوضع خطط خاصة بالرقابة الإدارية وذلك للتغلب على المشكلات المتعددة.

30. يعتبر التخطيط من الأساسيات الضرورية لنجاح المنشآت والشركات.

31. تقوم الشركات والمنشآت بإعداد برامج مختلفة وخطط متعددة وذلك لمواجهة المستقبل ولتنفيذ الأهداف المستقبلية التي رسمتها الخطط الإدارية.

32. يعتبر التخطيط هاماً لجميع المنظمات الإدارية والشركات والمؤسسات الإدارية المختلفة.

33. يعتبر التخطيط هاماً لتحديد ومعرفة وتحقيق طرق وسياسات وأهداف المنشآت الإدارية والتجارية.

34. يمكن التخطيط من ديمومة الاستمرار في العمل.

35. يساعد التخطيط على عملية التطوير والتحسين المستمر للشركات والمنظمات.

36. يعمل التخطيط على تحقيق الأهداف المطلوبة.

37. يساعد التخطيط على عملية المراجعة للخطط والأهداف وتقييمها وتعديل الأخطاء السابقة والاستفادة منها.

38. يساعد التخطيط على تخفيض التكاليف المادية.

39. يسهل التخطيط تطبيق المواصفات المطلوبة وتحقيق المقاييس والمعايير المرجوة والمرغوب بها.

40. يساعد التخطيط في وضع استراتيجيات واضحة للشركات لمعرفة الأسواق الخارجية وتلبية متطلباتها.

41. يمكن التخطيط من وضع استراتيجيات خاصة تعمل على إحداث تسهيلات لمواجهة القيود والعوائق والقوانين الإدارية والضريبية والجمركية.

42. يساعد التخطيط في حل المشكلات الإدارية المختلفة.

43. يساعد التخطيط على مواجهة المشكلات المفاجئة والطارئة أثناء المراحل المختلفة من الأعمال الإدارية للمنشأة.

44. يساعد التخطيط الإداريين والموظفين والعاملين على إنجاز أعمالهم وتحقيق أهدافهم بفعالة أكبر.

45. يعتبر التخطيط مرشداً وموجهاً للمنشآت والشركات عند تنفيذ الأعمال وإنجاز المهام والوظائف.

أهداف التخطيط الإداري

هناك العديد من الأهداف لعملية التخطيط ومن هذه الأهداف ما يلي:

1. يسعى التخطيط إلى تحقيق الأهداف التي وضعتها المنشأة.
2. يعد الهدف هو الغاية الأساسية التي تسعى الخطط الإدارية لتحقيق هذه الأهداف.
3. يعتبر التخطيط بأنه عبارة عن جداول وتخطيطات واضحة وبسيطة لا تحتمل التفسير ولا تتضارب في الآراء والأفكار.
4. يعتبر التخطيط عملية مفهومة من جميع الموظفين والإداريين والعاملين.
5. تعتبر الخطط قابلة للتطبيق والتنفيذ في كثير من الأحيان.

6. تعتبر الخطط خالية من التناقضات وقابلة للتطوير والتحسين.
7. كما تقوم الخطط الإدارية بتخفيف وتخفيض نسب الخسائر.
8. تقوم الخطط الإدارية بمساعدة الإدارات المعنية على اكتشاف الأخطاء.
9. تساعد الخطط الإدارية على تحسين مستويات الأداء في الشركات والمنظمات.
10. تساعد الخطط الإدارية على تخفيض وتخفيف معدلات شكاوي الزبائن والعملاء.
11. تساعد الخطط على تخفيض تكاليف الفحص والتقييم والاختبارات والإجراءات المختلفة.
12. تساعد الخطط على تخفيف وتخفيض نسبة المنتجات والسلع التالفة وذات العيوب.
13. تساعد الخطط الإدارية على تحسين وتنمية العلاقات بين المنشآت والعملاء والزبائن.
14. تعمل الخطط الإدارية على زيادة الإنتاجية في الشركات.

أنواع الخطط الإدارية والتخطيطات

هناك العديد من أنواع الخطط الإدارية والتخطيط الحديثة ومنها ما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي:

وهو التخطيط الذي يكون على مستوى استراتيجي كامل وشامل للمنشأة ويتضمن الأهداف البعيدة المدى.

2. التخطيط الشامل:

وهو التخطيط الذي يكون على مستوى المنشأة ككل ويقوم بوضعه على الإدارة الدولية العليا ويتضمن وضع الأهداف الشاملة الواسعة للمنشأة في خلال الفترات الزمنية القائمة.

3. التخطيط الوظيفي:

وهو التخطيط الذي يكون على مستوى الأقسام الإدارية والوظيفية المختلفة في المنشأة وتقوم به الإدارة الدولية العامة والوسطى.

4. التخطيط طويل الأجل:

وهو التخطيط الذي يتضمن وضع خطط لفترات زمنية فيما بين الخمس سنوات إلى عشر سنوات.

5. التخطيط متوسط الأجل:

وهو التخطيط الذي يتضمن وضع خطط لفترات زمنية فيما بين السنة الواحدة إلى الخمس سنوات.

6. التخطيط قصير الأجل:

وهو التخطيط الذي يتضمن وضع خطط لفترات زمنية أقل من العام الواحد فقد يكون لفترة شهر أو أسبوع أو يوم أو لفترة ساعات معينة.

7. التخطيط التكتيكي:

وهو التخطيط الذي تقوم به الإدارة الدولية الوسطى ويتم وضع خطط تفصيلية للأعمال.

8. التخطيط التشغيلي:

وهو التخطيط الذي تقوم به الإدارة الدولية الإشرافية والتشغيلية بهدف الرقابة والمتابعة وتنفيذ الأعمال.

9. التخطيط من حيث المكان وينقسم إلى :

أ- التخطيط العالمي : التخطيط للعالم كامل .

ب- التخطيط الدولي : مثل التخطيط لمجموعة من الدول .

ت- التخطيط القومي : مثل التخطيط لدولة واحدة .

ث- التخطيط الإقليمي : مثل التخطيط لإقليم محدد .

ج- التخطيط المحلي : مثل التخطيط لمحافظة .

ح- التخطيط القطاعي : مثل التخطيط للقطاع الزراعي .

خ- التخطيط المشروعي : للمشروع الواحد (هيئة ، مؤسسة) .

10. التخطيط من حيث الزمان وينقسم إلى :

أ- التخطيط قصير المدى : سنة واحدة أو أقل .

ب- التخطيط متوسط المدى : 3 سنوات .

ت- التخطيط طويل المدى : 10 سنوات .

11. التخطيط من حيث المجال وينقسم إلى :

أ- التخطيط الاجتماعي .

ب- التخطيط الاقتصادي .

ت- التخطيط الإداري .

ث- التخطيط المالي .

ج- التخطيط السياسي .

ح- التخطيط الزراعي .

خ- التخطيط الصناعي .

د- التخطيط التجاري .

ذ- التخطيط التعاوني .

ر- التخطيط العسكري .

ز- التخطيط المنهجي .

س- التخطيط الدراسي .

ش- التخطيط العلمي .

ص- التخطيط التعليمي .

ض- التخطيط التربوي .

ط- التخطيط الإعلامي .

ظ- التخطيط الدعوي .

ع- التخطيط العقاري .

غ- التخطيط التكتيكي .

ف- التخطيطي التفصيلي .

ق- التخطيط الإجمالي .

قاعدة إدارية :

يمكن تقسيم خطط المدير على النحو الأتي :

1- تخطيط سنوي (خطة سنوية) .

2- تخطيط شهري (خطة شهرية)

3- تخطيط أسبوعي (خطة أسبوعية) .

4- تخطيط يومي (خطة يومية) .

عمليات التخطيط:

هناك العديد من العمليات الخاصة بالتخطيط الإداري وللتخطيط الإداري العديد من الأعمال والخطوات ومنها ما يلي:

1. المراجعة الداخلية للمنظمة:

حيث يساعد التخطيط على معرفة المركز المالي للمنظمة وكما يدرس التخطيط الموارد البشرية ونوعية الموظفين والأفراد والعاملين كما يساعد التخطيط على معرفة استراتيجيات وسياسات التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي القائم في الشركات والمنظمات.

2. يقوم التخطيط بعملية المسح البيئي ودراسة البيئة الخارجية للمنظمات والشركات:

حيث يساعد التخطيط في معرفة متطلبات الزبائن ورغبات العمال كما يساعد التخطيط على معرفة الأسواق الخارجية والمنافسين ويعمل التخطيط على معرفة الأحوال المادية للمجتمعات والاتجاهات الاجتماعية المختلفة والمتعددة لهم.

3. يقوم التخطيط بمعرفة الطرق التنظيمية والأغراض الإدارية للشركات والمنشآت:

حيث يساعد التخطيط على تحديد الأهداف وتوضيحها وتحقيقها بشكلٍ سليم وصحيح وفعال، كما تحدد الخطط الأهداف الخاصة لوجود المنظمات والأهداف الخاصة بالمنشآت والشركات.

4. يقوم التخطيط بعملية التنبؤ بالمستقبل وذلك بناءاً على استقراء الأحداث الماضية والاستعانة بالأساليب الأخرى العلمية في مواجهة متطلبات المستقبل الحديثة.

5. يساعد التخطيط على تحديد المصاريف المادية المطلوبة.

6. يعمل التخطيط على معرفة الموارد الضرورية المطلوبة للمنشأة.

7. يساعد التخطيط على إعداد ميزانيات تقديرية وذلك كخطوة من خطوات التقييم الإداري.

8. يساعد التخطيط على تنفيذ عمليات الرقابة الإدارية الحديثة والفعالة وذلك لمواجهة حدوث تغيرات بيئية في المستقبل ولحل المشكلات الجديدة التي تظهر أمام الشركات والمنشآت.

قاعدة إدارية

صفات الخطط الإدارية الفعالة

1. يجب أن تكون الخطة واضحة ومفهومة بشكلٍ تام.
2. ضرورة تحقيق درجة عالية من القبول للخطة من قبل القائمين على تنفيذها بضمان تعاونهم ولتحميسهم على تنفيذها.
3. يجب أن تكون الخطة منسجمة ومتوافقة مع القيود والقوانين الداخلية والخارجية.
4. يجب أن تكون الخطة ذات أهداف راقية.
5. يجب أن تكون الخطة مرموقة وعالية.
6. يجب أن تحقق الخطة نتائج إيجابية جيدة.
7. يجب أن تتصف الخطة بالموضوعية والشمولية.
8. يجب أن يتم تقييم الخطة بصفة مستمرة.
9. يجب أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل والتغيير.
10. يجب أن تساعد الخطة على القيام بعملية الرقابة الإدارية الفعالة.
11. يجب أن تعمل الخطة على تحفيز الموظفين على الأعمال وزيادة الإنتاج.

قاعدة إدارية هامة

شروط الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها:

1. أن تكون الأهداف واضحة وبسيطة.

2. أن تكون الأهداف غير متناقضة.

3. أن تكون الأهداف مفهومة لجميع الموظفين والإداريين والعاملين.

4. أن تكون الأهداف قابلة للتطبيق.

5. أن تكون الأهداف ملموسة وقابلة للقياس.

6. أن تكون الأهداف قابلة للتحسين والتطوير.

7. أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتعديل والتغيير.

قاعدة إدارية

كيف تصمم الخطة الإستراتيجية الحديثة؟

هناك العديد من الخطوات لوضع وتصميم خطة إستراتيجية شاملة وهذه الخطوات هي كما يلي:

1. تحديد الأهداف.

2. معرفة أماكن القوة والضعف في الشركات والمنشآت.

3. تقوية أماكن الضعف والاستغلال الأمثل لنقاط القوة.

4. معرفة التهديدات الخارجية والعوائق المحتملة الحدوث والاستعداد لمواجهتها.

5. معرفة الفرص الإدارية المتاحة والعملية في الحاضر والمستقبل.

6. معرفة المنافسين الخارجيين من الشركات والمؤسسات.

7. معرفة المشكلات والعوائق والصعوبات المحيطة بالشركات في الحاضر والمستقبل.

8. إيجاد حلول لهذه المشكلات.

9. البحث عن العديد من الحلول المختلفة.

10. البحث عن عدة بدائل مختلفة واختيار أفضل البدائل للتغلب على المشكلات.

11. وضع عدة أساليب وخطوات متتابعة لتحقيق أهداف التنظيم.

12. وضع خطة شاملة وكاملة ذات أهداف واسعة للمنظمة.

13. وضع خطة تفصيلية وتكتيكية وجزئية لأهداف وأعمال ومهام ووظائف المنظمة.

14. إعداد خطة سنوية ونصف سنوية وشهرية وأسبوعية ويومية.

15. القيام باتخاذ قرارات إدارية مناسبة لتنفيذ الأعمال.

16. التوجيه لتنفيذ الأعمال وفق الخطط الإدارية والدراسات السابقة.

17. الإشراف الإداري على الأعمال.

18. القيام بعملية المراقبة.

19. القيام بتقييم الأعمال.

20. تصحيح الأخطاء.

21. المراجعة والاستفادة من الأخطاء السابقة.

قاعدة إدارية

خطوات عملية إتخاذ القرارات الإدارية

1. تحديد المشكلة.

2. تحديد الأهداف.

3. معرفة الحلول للمشكلات.

4. معرفة عدة حلول مختلفة للمشكلات.

5. البحث عن عدة بدائل مناسبة للقضاء على المشكلات.

6. تقييم ودراسة هذه البدائل المختلفة.

7. اختيار الحل الأفضل والبديل الأمثل.

8. تنفيذ الحل الأمثل.

9. المتابعة لتنفيذ الحل.

10. المراقبة والإشراف العملي على تنفيذ الحلول.

11. تقييم العمل وتطبيق الحلول.

12. القيام بعملية المراجعة والتعديل وتصحيح الأخطاء.

قاعدة إدارية

خواص الخطة الجيدة

تتميز الخطة الإدارية الجيدة بالعديد من الخصائص وهي كما يلي:

1. المرونة:

فيجب أن تكون الخطة مرنة قابلة للتعديل والتغيير ولا تتصف بالجمود كما يجب أن تكون الخطة قادرة على التعامل مع التغيرات الجديدة في المستقبل.

2. الشمولية:

فيجب أن تكون الخطة شاملة وكاملة وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

3. الوضوح:

فيجب أن تكون الخطة واضحة وتبعث في نفوس المرؤوسين والمدراء والموظفين الطمأنينة والارتياح.

4. الواقعية:

فيجب أن تكون الخطة موضوعية وقابلة للتطبيق في الواقع العملي.

5. الرسمية:

فيجب أن يتم تنفيذ الأعمال للخطة الإدارية المعلن عنها بشكل رسمي.

6. الدقة:

فيجب أن تكون الخطة دقيقة ومحددة في مهامها.

قاعدة إدارية

فوائد التخطيط

تشمل فوائد التخطيط الإداري الحديث ما يلي:

1. يساعد التخطيط الإداري الحديث في تحديد أهداف المنظمات والشركات بشكل واضح.
2. يساعد التخطيط الإداري الحديث على مواجهة المنافسين الجدد ومواجهة الشركات المنافسة الدولية والخارجية.
3. يساعد التخطيط على مواجهة التطورات والتغيرات الحديثة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.
4. يساعد التخطيط الإداري الحديث في إحداث عملية التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة الداخلية والخارجية.
5. يساعد التخطيط الإداري الحديث في معرفة الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات وإيجاد حلول للمشكلات المستقبلية.
6. يساعد التخطيط الإداري الحديث في معرفة قدرات الموظفين والإداريين والعمل على استغلال وتطوير مهاراتهم وخبراتهم.

مشكلات وعوائق التخطيط

إن هناك مشكلات وعوائق تعترض طريق التخطيط وهي:

1- غالباً ما تواجه عملية التخطيط مشكلات وخاصة عند التغيير والقيام بعملية التغيير .

2- يعد التغيير والإنتقال إلى مرحلة كبرى أو إلى عمل تجاري جديد مخيفاً أمام بعض المدراء الذين يتصفون بالجمود والتخلف كما أن عملية التطوير و التحديث والتجديد تعد أمراً مفاجئاً ومرعباً ومهيباً أمام المتخلفين من الإداريين .

3- رفض بعض المدراء لعملية التغيير يعد عيباً كبيراً ومشكلة خطيرة وعقبة عظمى تقف أمام عمليات التخطيط السليم ووضع الخطط والأهداف الجيدة .

4- يعتبر البعد الزمني يعتبر عامل مهم في عملية التخطيط فكلما أخذت الخطة بعداً زمنياً أطول كلما دخلت وظهرت عوامل جديدة وحديثة قد تؤثر على سير الخطة وتنفيذها.

5- إن حجم المنشأة يؤثر على عملية التخطيط فكلما كبر حجم المنشأة تعرضت الخطة لصعوبة في التنفيذ وذلك نظراً لظهور بعض الأحداث الغير متوقعة .

6- تغير القوانين الخارجية وتقلب اللوائح وتعدد الأنظمة الإدارية يعد عائقاً أمام تحقيق كثير من الأهداف وتغيير الخطط بشكل مستمر كذلك .

7- عدم القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالشركة يعد عائقاً أمام عمليات تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف.

8- الملل الوظيفي والـروتين العمـلي الرسـمي يعـد مضـعفاً لعمليـات التخطـيط السليم .

9- عدم وجود الخبراء والمختصين وذوي الخبرات العلمية والتجارب العملية يعـد أيضاً عائقاً كبيراً أمام وضع الخطط الصحيحة وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات .

10- إن من أهم ما يقف عائقاً أمام قضايا التخطيط الصحيح هو الفوضى الإدارية وعدم التنظيم العملي والإداري والوظيفي وعدم تقسيم الأعمال ومراعاة التخصص العملي والوظيفي .

نماذج إستمارات عملية

إستمارة خاصة لـ : تحديد الأهداف الرئيسية :

فيما يلي نموذج لإستمارة عمليـة لكتابـة وتحديـد الأهـداف وهـي تعـين المـدراء في المكاتب التنفيذية على معرفة وتحديد الأعمال والأهداف الواجب تحقيقها وتنفيذها وهذا هو نموذج إستمارة عمل الأهداف وتحديد الأعمال :

أولاً : الأهداف الرئيسية : أو الأعمال الواجبة التنفيذ أولاً : وتسمى الأولويات:

الرقم	الهدف الرئيسي والهام والواجب تحقيقه أولاً	العمل الهام الواجب القيام به أولاً لتحقيق الهدف	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الجهة المكلفة بالتنفيذ	الجهة المكلفة بالمتابعة والرقابة والإشراف
1						
2						
3						
4						

5						
6						
7						

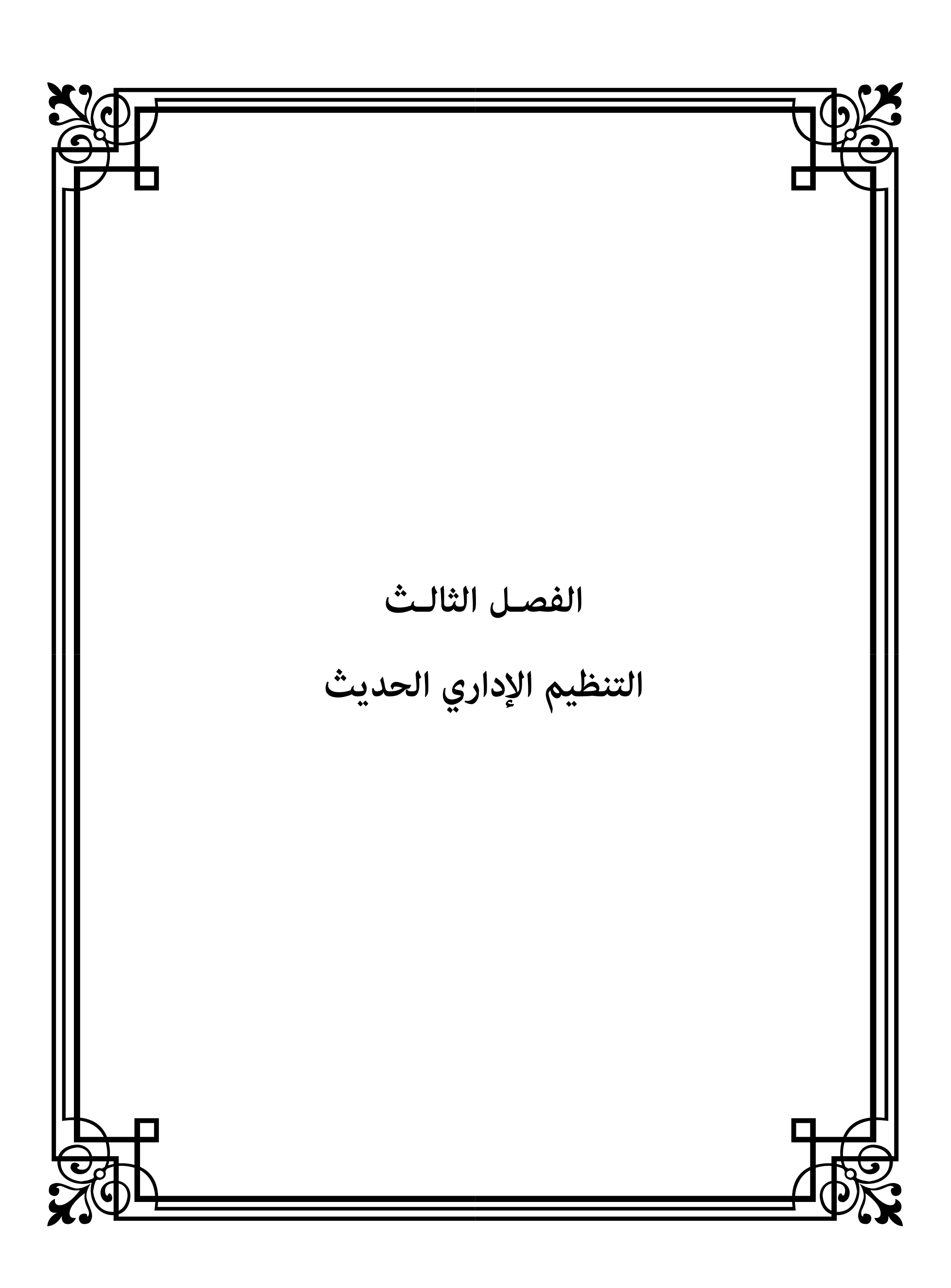
ثانياً : الأهداف الثانوية : أو الأعمال التي يجب القيام بها لا حقاً :

من الأمور الواجب القيام بها في الفترة القادمة بعد الإنتهاء من الأهـداف الرئيسـية والأعمال الهامة والموضحة سابقاً في الجدول أعلاه الأهداف الثانوية :

إستمارة خاصة بالأهداف الثانوية :

وإليكم نموذج إستمارة عملية لخطة أعمال ثانويـة يجـب القيـام بهـا لاحقـاً عقـب الإنتهاء من تحقيق الأهداف الرئيسية :

الرقم	الهدف الثانوي	العمل	تاريخ البدء	تاريخ الإنتهاء	الجهة المكلفة بالتنفيذ	الجهة المكلفة بالمتابعة والرقابة والإشراف
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						



الفصل الثالث

التنظيم الإداري الحديث

تعريف التنظيم الإداري الحديث:

هناك العديد من التعاريف التي توضح معنى التنظيف الإداري الحديث في الشركات والمنظمات الإدارية ومن هذه التعاريف ما يلي:

1. التنظيم الإداري هو تلك العملية الإدارية الحديثة التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيم المهام وتوضيح المسئوليات والوظائف وتفويض السلطات وإنشاء العلاقات بين العاملين والمسئولين كي تمكنهم من العمل بكفاءة وقدرة عالية وذلك بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. التنظيم الإداري الحديث هو الإمداد المتواصل والدائم للمنشأة الإدارية بكل ما يساعدها في إنجاز أعمالها وأداء وظائفها الإدارية.

ويرتكز التنظيم على تطوير العلاقات وتحسينها فيما بين الأفراد والمسئولين وتحرص إدارة التنظيم الحديث في الشركات والمنظمات على تطوير العلاقات العامة وإنشاء إدارة خاصة بالعلاقات الخارجية والداخلية في الشركة تسمى إدارة العلاقات العامة.

3. التنظيم هو تلك الوظيفة الإدارية والعملية الهامة في المنشآت والمنظمات الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأعمال وتقسيم الواجبات والمسئوليات ومعرفة الغايات والأهداف المرسومة. ويعتمد التنظيم الإداري الحديث على تخصيص عناصر معينة وتقسيم الأعمال بشكل واضح في الشركات والمنظمات.

كما أن من أهم وظائف التنظيم الإداري الحديث هو القيام بعملية تفويض السلطات والمسئوليات إلى الأشخاص الآخرين وذلك بهدف إنجاز الأعمال بكفاءة وقدرة عاليةً.

إن عملية التنظيم الإداري الحديث تعتمد على إقامة العلاقات وترسيخها وتطويرها فيما بين الأفراد والموظفين والمسئولين والإداريين.

وهناك العديد من الوظائف المتعددة التي تندرج تحت التنظيم الإداري الحديث للشركات والمنظمات الإدارية الحديثة.

مصطلحات التنظيم الإداري الحديث :

كما أن هناك العديد من المبادئ والقوانين والتعاريف والمصطلحات الإدارية الحديثة المتفرعة عن عملية التنظيم الإداري الحديث في الشركات ومن هذه المصطلحات الإدارية الحديثة ما يلي:

1. السلطة:

وهي الحق في اتخاذ القرار وطلب الطاعة من المرؤوسين.

2. المسئولية:

وتعني التزام المرؤوسين بالقيام بالمهام والأعمال المكلفين بها.

3. المركزية:

وتعني تركيز السلطة في مستويات عليا من الإدارة الدولية حيث أن الإدارة الدولية العليا في الشركات والمنظمات هي التي لها الحق في اتخاذ القرار

3. المركزية:

وتعني المركزية أنه لا توجد هناك سلطات في المستويات الإدارية الوسطى والسفلى.

4. اللامركزية:

وتعني منح الثقة للمسئولين الآخرين في السلطة وتعتبر اللامركزية أسلوب إداري حديث وفعال في الإدارة الدولية الحديثة وتعتمد اللامركزية على منح الثقة وإعطاء درجات عالية من الثقة للمسئولين الآخرين والقيام بتفويضهم لأداء الأعمال في مختلف الأقسام في الوحدات الإدارية والتنظيمية.

5. الترتيب:

وتعني ترتيب الأعمال والأدوات والأماكن والأوقات والمواعيد ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن الصحيحة.

6. الانضباط:

ويقصد به التزام الموظفين والإداريين بلوائح وقوانين وقواعد التنظيم الإداري.

7. تقسيم العمل:

ويقصد به توزيع الأعمال وترتيبها وتقسيمها على الموظفين والإداريين والأقسام والوحدات حسب التخصصات والمهام والوظائف والواجبات.

قاعدة إدارية

مفهوم التنظيم الإداري الحديث

يعتبر التنظيم هو القاعدة الأساسية في الشركات والمنظمات كما أن عملية التنظيم يرافق وظيفة التخطيط بشكل مباشر فالتخطيط يحدد الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها بينما يقوم التنظيم بتقسيم وتحديد الأدوار والأعمال والأنشطة التي تعمل على تحقيق الأهداف.

ملاحظة هامة رقم (1):

يعتبر التنظيم الإداري الحديث وظيفة هامة في المنظمات وفي جميع الأعمال الإدارية كما أن التنظيم يعتبر وظيفة مرافقة لعملية التخطيط.

حيث أن التخطيط يعتبر القاعدة الأساسية لعملية التنظيم فالتخطيط يحدد الأهداف ويرسم الرغبات ويوضح الطموحات التي يسعى المدراء والمسئولون إلى تحقيقها وتنفيذها بينما يقوم التنظيم مباشرة بعد عملية التخطيط كوظيفة

إدارة أساسية بتنظيم الأهداف وتحديد الأعمال وتقسيم الواجبات التي تساعد على تحقيق الأهداف.

ملاحظة هامة رقم (2):

يعتبر التنظيم الإداري الحديث مهماً في تصميم الهياكل التنظيمية في المنظمات الإدارية الحديثة حيث يقوم التنظيم الإداري بتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد شكله وكيفية عمله.

ويقوم التنظيم الإداري الحديث بتقسيم أعمال وواجبات ومهام ووظائف الشركات والمنظمات الإدارية الحديثة كما يقوم التنظيم بتحديد أعمال المدراء والموظفين في الشركات والمنظمات حيث يقوم التنظيم الإداري بتحديد الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة بمختلف القطاعات والتخصصات الأهلية والحكومية.

كما يقوم التنظيم الإداري بتحديد مكاتب وأعمال المدراء والمسئولين في الشركات وتحديد مسئولياتهم وواجباتهم وأعمالهم.

وهناك ترابط كبير بين عملية التخطيط وعملية التنظيم حيث أن عملية التخطيط تحدد الأهداف والغايات الخاصة بالاستراتيجيات العامة والتفصيلية للمنظمات ويقوم التنظيم بتقسيم الأعمال والمهام وتوصيف المسئوليات الإدارية والفنية المختلفة.

وظائف التنظيم في العمل:

إن للتنظيم الإداري الحديث وظائف ومسئوليات متعددة تكمل بعضها البعض فتنظيم الأفراد مرتبط بالهيكل التنظيمي العام للشركة ويرتبط الهيكل التنظيمي بالتنظيم الإداري والتنظيم العملي للمؤسسة وفيما يلي تفصيل لوظائف التنظيم الإداري الحديث:

1. تنظيم الأفراد:

حيث يتم تنظيم الأفراد والأعضاء والمسئولين والإداريين في كل شركة ومؤسسة ومنظمة حيث يعتبر عملية تنظيم الأفراد أمر هام لإحداث التناسق والتوافق والانضباط في الأعمال وأداء المسئوليات والواجبات وللقيام بعملية تنظيم الأفراد والموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات فإنه لابد من معرفة الأمور التالية:

أ. التوصيف الوظيفي وهي عبارة عن تنظيم في الهياكل التنظيمية للمنظمة وتعتبر توصيف تنظيمي إداري وهي عبارة عن تعريف الموظفين بالمسئولين والمدراء الذين يتولون المسئولية في الشركات والمنظمات ويتضمن التوصيف الوظيفي قائمة مفصلة بالأسماء والمسئوليات التي يتولاها كل فرد من أفراد الهيكل التنظيمي.

ب. إعداد دليل للإدارة وهو دليل خاص يوضح خطة المنظمة والمسئوليات الرئيسية والواجبات المطلوبة والأعمال التي تم تكليف المسئولين والإداريين والموظفين بأدائها ويشمل دليل الإدارة الدولية على خطة شاملة للعمل الإداري للشركات.

جـ. تحديد مواقع وأماكن الموظفين فلابد من اختيار الأفراد بعناية كما لابد من تحديد الأماكن المناسبة بحسب المواهب والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها الأشخاص والأفراد.

د. التعريف بطبيعة العمل والموقع الإداري فلابد من تعريف الموظفين بطبيعة الأعمال التي سيقومون بها والمسئوليات المكلفين بها ويشمل هذا التعريف أهمية الموقع والعمل الذين يقومون به.

هـ. تحديد شروط للتعيين والفصل فلابد من إيجاد لوائح وقوانين خاصة للشركات تعمل على توضيح النواحي القانونية في المنظمة وتحديد شروط التعيين والموافقة على التوظيف وإجراءات الفصل والعقوبة.

2. تنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي والإداري للشركة:

لابد من تحديد المواقع الإدارية المختلفة في الشركات كما لابد من معرفة الأعمال والقرارات والخطط والسياسات والأهداف المرسومة للشركات وكل هذا يندرج تحت الهيكل التنظيمي للمنظمة.

قواعد تصميم الهيكل التنظيمي :

ولمعرفة تصميم الهيكل التنظيمي وتنظيمه لابد من إتباع الإجراءات التالية:

أ. تحديد المواقع الإدارية في الشركة

ب. تحديد الأعمال والوظائف والمسئوليات.

ج. معرفة الجهات المخولة باتخاذ القرارات.

د. وجود خطة عملية شاملة للأعمال في الشركة.

هـ. تحديد ورسم الهيكل التنظيمي والإداري والوظيفي للمنظمة.

و. إيجاد وتحديد ومعرفة هيكل تنظيمي خاص بالشركة وهو عبارة عن إقامة شبكة ورسم مجموعة من القنوات للاتصال المترابط والمباشر داخل المنظمة وذلك بغرض تحديد الصلاحيات وتوزيع الأعمال والمسئوليات.

ز. أهداف الهيكل التنظيمي :

لا بد من تحديد ومعرفة الأهداف الأساسية من إنشاء وإيجاد هيكل تنظيمي وإداري للشركة حيث أن هناك العديد من الأهداف الأساسية لإيجاد الهيكل التنظيمي والإداري في المنظمات ومن هذه الأهداف ما يلي:

- تحديد إطار يتمكن من خلاله الموظفين والمسئولين والإداريين والعاملين من القيام بأعمالهم وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

- تنسيق عملية المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد.

- المشاركة العامة والجماعية في تنفيذ الأعمال والمهام والواجبات.

- تمييز وتحديد وتقسيم السلطات والمسئوليات.

- معرفة الأخطاء السابقة والاستفادة منها.

- تنمية مواهب وخبرات الأفراد والموظفين.

- تشجيع اجتهادات وابتكارات الموظفين والأعضاء في المنظمة.

ح. لابد من تحديد الأهداف في التنظيم أولاً ومن ثم وضع وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات حيث أن الهيكل التنظيمي يعتبر الإطار العام والشكل الخارجي الذي يحدد شكلية وأعمال المنظمات والشركات وعلى ذلك فلابد من تصميم هيكل تنظيمي للمنظمات بعد تحديد الأهداف العامة للمنظمات.

ط. لابد من تحديد العلاقات العامة الداخلية والخارجية داخل الهياكل التنظيمية للشركات والمنظمات فلابد أن يتعرف الأعضاء على أعضاء الهيكل التنظيمي في المنظمات وأن يقوم الأفراد في التنظيم وتطوير علاقاتهم العامة فيما بينهم كما لابد من معرفة العلاقات المرتبطة بالموارد البشرية والأعضاء الموظفين في المنظمة حيث أن هناك العديد من الموظفين والمدراء والمسئولين والأفراد الذين ينتسبون إلى العديد من المنظمات والشركات كما لابد من معرفة العلاقات المرتبطة بين المدراء والموظفين قيادة وقاعدة وعمالاً ومسئولين كما لابد من تحديد ومعرفة قنوات الاتصال وطرق الاتصال المباشر داخل الهياكل التنظيمية والإدارية في المنظمات .

أنواع قنوات الإتصال :

وهناك العديد مـن الأشـكال الخاصـة بقنـوات الاتصـال داخـل الهياكـل التنظيميـة وداخل المنظمات الإدارية ومن هذه القنوات الخاصة بقنوات الاتصال فـيما بـين المـوظفين والمسئولين ما يلي:

1- قناة الاتصال المباشرة فيما بين الموظفين والمسئولين والتي تنطلق مـن القيـادة الإدارية العليا إلى الموظفين الإداريين في مختلف أقسام ووحدات التنظيم.

وهذه القناة تقوم بتوصـيل الرسـالة والأوامـر والتعلـيمات المطلـوب توصـيلها مـن الأعلى إلى الأسفل وذلك بهدف تبليغ المعلومات وإيصال الأوامر وفق التسلسـل التنظيمـي والمنطقي.

2- قناة الاتصال المباشرة فيما بين المسئولين والموظفين والتي تكون بشكل عكسي من الموظفين إلى القيادة العليا في التنظيم حيث يقـوم الموظفـون والعـمال بالتواصـل مـع القيـادة العليـا في التنظـيم كـما ترحـب القيـادة والإدارات العليـا في التنظـيم برسـائلهم واقتراحاتهم وشكاويهم وتقدم أجوبة ومعلومـات لهـم والأصـل أن يكـون هنـاك روح مـن التعاون وثقة متبادلة فيما بين الأفراد والموظفين والإدارات العليا.

3- قناة الاتصال الأفقية والتي تسمى بالعلاقات الجانبية حيث يتم عن طريق هذه القناة الاتصال الأفقي فيما بين أعضاء التنظيم والقسم الإداري الواحد سـواءً كـانوا جميعـاً أعضاءً في هذا القسم أم في أقسامٍ أخرى.

3. تنظيم العمل:

وسوف نقوم بشرح هذه الوظيفة لتنظيم العمل الإداري من جانبين أساسيين وهما:

أ. الجانب الأساسي الأول: الأنظمة والأجهزة اللازمة لعمل المنظمة.

ب. الجانب الأساسي الثاني: خطوات تنظيم العمل الإداري الحديث.

شرح الجانب الأساسي الأول

الأنظمة والأجهزة اللازمة لعمل المنظمة

وهي تلك الأجهزة والأنظمة التي تحتاجها المنظمة الإدارية لتحقيق أهدافها وأداء أعمالها وتنفيذ مهامها وهي مهمة للمنظمات والشركات وتحتاجها المنظمات بشكل دائم وهي معرضة للزيادة بحسب احتياجات المنظمات وزيادة وظائفها ومهامها وكبر حجمها وهناك العديد من الأجهزة المادية التي تحتاجها العديد من المنظمات مثل الأدوات المكتبية والآلات والمعدات والأجهزة الكهربائية وأجهزة الاتصالات.

وأول ما يحتاج إليه التنظيم الإداري الحديث هو القيام بعملية التخطيط فلابد من رسم خطة مستقبلية توضح الأعمال المتنوعة وطرق تنفيذها عبر لجان متخصصة لتنفيذ المهام والوظائف.

1. جهاز التخطيط:

ومن أهم ما تتطلبه أجهزة التنظيم الإداري الحديث في جميع منظمات والمؤسسات الإدارية وجود جهاز خاص بالتخطيط الإداري حيث يعتمد جهاز التخطيط الإداري في المنظمات الحديثة على ما يلي:

أ. يعتمد جهاز التخطيط على مبدأ التخصص حيث يقوم بتقسيم الأعمال مستعيناً ببعض الخبرات الخارجية.

ب. يتطلب التخطيط التفرغ التام لتنفيذ الأعمال.

ج. يتطلب التخطيط الاستمرار والديمومة الدائمة في العمل فلابد أن يكون التخطيط دائماً ولا يصلح أن يكون التخطيط موسمياً أو جزئياً.

د. يتطلب جهاز التخطيط في المنظمات وجود صلاحيات له في المعلومات والتنفيذ والمتابعة.

هـ. يتميز التخطيط بالتنوع فهناك تخطيط استراتيجي وهناك تخطيط شامل وهناك تخطيط إداري وتخطيط مالي وغيره.

و. لابد أن يتاح الوقت الكافي لإعداد الخطط الصحيحة في جهاز التخطيط.

ز. لابد أن يزود جهاز التخطيط في المنظمات بالمعلومات الكافية والإمكانيات والطاقات والأموال اللازمة لاستمرار عمله.

ح. إن من أهم ما يتطلبه جهاز التخطيط في المنظمات هو توفر المعلومات لديه فلابد أن يحصل جهاز التخطيط على العديد من المعلومات الصحيحة لإعداد خطط سليمة للمستقبل.

2. جهاز المعلومات:

وهو جهاز مساعد ومساند لجهاز التخطيط حيث لا يمكن أن تتم عملية التخطيط السليم دون جهاز المعلومات حيث يوفر جهاز المعلومات العديد من المعلومات والأرقام والحقائق والبيانات لجهاز التخطيط لإعداد خطة مستقبلية شاملة.

3. نظام الاتصال:

وهو نظام تحدده المنظمة لتقوم بعملية الاتصالات الداخلية والخارجية وذلك بهدف توصيل المعلومات وتطوير العمل في المؤسسة.

4. نظام التقييم العملي:

وهو نظام لتقييم أداء أعمال المنظمة ويتم وضعه أثناء وضع الخطط وتحديد الأهداف ويتم الاستفادة من نظام التقييم العملي في المنظمات للاستفادة من الأخطاء السابقة والتجارب الماضية.

5. نظام المحاسبة:

هو من أهم الأنظمة المتعلقة بمحاسبة الموظفين والعمال والمقصرين والمخطئين في المنظمات والشركات.

6. النظام المالي:

هو من أهم المنظمات الإدارية في الشركات ولا يصلح أن تعمل المنظمات أو الشركات أو المؤسسات بدونه.

7. النظام الإعلامي:

وهو نظام هام لجميع المنظمات ويعمل على الإعلان وترسيخ العلاقات العامة الداخلية والخارجية للشركات.

شرح الجانب الأساسي الثاني

خطوات تنظيم العمل الإداري الحديث

هذا الجانب متعلق بالعاملين والموظفين الإداريين وتتفاوت مواقع وأعمال الموظفين في الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية ولترتيب وتنظيم خطوات تنظيم العمل فإنه لابد من توضيح الخطوات العملية التالية:

1. الخطوة الأولى: التعود على عادات عمل إدارية سليمة وصحيحة ولاكتساب هذه العادات ينبغي وضع خطة يومية وأسبوعية وشهرية وسنوية توضح الطريقة التي يتم فيها أداء الأعمال والاستفادة من النتائج والأخطاء كما

يجب معرفة الأعمال والمهام الواجب القيام بها وترتيب الأولويات وتحديد المسئوليات والأعمال الهامة والواجبة والضرورية والثانوية والتي يمكن تأجيلها.

كما يجب الاهتمام بالوقت والقيام بالاستغلال الأمثل للوقت.

مع الأخذ بعين الاعتبار التعاون مع بقية العاملين والزملاء في العمل بإنجاز المهام والأعمال وإعداد جدول خاص بالأعمال والمهام المطلوبة.

كما يجب الاهتمام بالمكالمات والاتصالات والمراسلات الداخلية والخارجية وكتابة مذكرات دائمة بذلك.

2. الخطوة الثانية: محاولة حجز فترة زمنية طويلة متواصلة لأداء الأعمال والمهام والواجبات وذلك لأن الأعمال الهامة تحتاج إلى فترة زمنية متواصلة وطويلة كما أن الأعمال تتطلب التخطيط الدائم لها والإنقطاع التام لإنجازها.

3. الخطوة الثالثة: إكمال العمل الذي تم تكليفنا به قبل البدء في عمل جديد.

4. الخطوة الرابعة: القيام بأعمال المراسلات وأعمال الكتابة بفعالية والاحتفاظ بالأوراق الرسمية والضرورية وإتلاف الأوراق والمراسلات غير الهامة.

5. الخطوة الخامسة: التعود على السرعة في إنجاز الأعمال والمهام والوظائف.

6. الخطوة السادسة: استخدام طرق جديدة وذكية للتذكر وللتنبيه كالاحتفاظ بالورقة والقلم ومفكرة الجيب والتخطيط لساعات العمل.

7. الخطوة السابعة: تنظيم الوقت.

8. الخطوة الثامنة: تحديد السلطات والمسئوليات والأعمال والوظائف بشكل واضح.

9. الخطوة التاسعة: وجود جداول زمنية دائمة على المدى القصير والبعيد.

10. الخطوة العاشرة: التعاون مع الزملاء والعمل بروح الفريق الواحد.

11. الخطوة الحادية عشر: التخطيط والتنظيم السليم والفعال.

12. الخطوة الثانية عشر: توفير المعلومات الواضحة والصحيحة بشكل دائم والإطلاع عليها وتذكرها.

13. الخطوة الثالثة عشر: تحديد الأهداف والأولويات والأساسيات والثانوية.

14. الخطوة الرابعة عشر: القيام بتنظيم وإدارة الوقت ولمعرفة كيفية إدارة الوقت بنجاح وفعالية فإنه لابد من إتباع الخطوات التالية:

أ. تحديد الأهداف الهامة والضرورية.

ب. فصل الأهداف الأساسية عن الأولويات وتحديد الأمور التي يمكن تأجيلها.

ج. القدرة على تفويض أشخاص آخرين في أداء الأعمال وتنفيذ المهام والواجبات.

د. القدرة على الإبداع والابتكار والاختراع.

هـ. وجود نظام اتصال سليم فيما بين الأشخاص والموظفين والإداريين.

و. التعود على ممارسة عادات عملية جيدة.

ز. الإيجابية النفسية السليمة من العمل.

ح. القدرة على التخطيط والتنظيم.

ط. العمل وفق فريق عملي وإداري فعال.

ي. إيجاد نظام السكرتارية يساعد على أرشفة المعلومات وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة.

ك. القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.

ل. متابعة الأعمال.

م. تخصيص أوقات معينة لأداء المهام.

ن. تحديد الأعمال والسلطات والوظائف.

س. التمتع بصحة جسمية وعقلية جيدة.

ع. العمل وفق بيئة عملية وإدارية مشجعة.

ف. المثابرة في أداء الأعمال.

ص. تقسيم الوقت بشكل صحيح.

أسس إدارة وتنظيم الوقت بكفاءة وفعالية :

1- تحليل الوقت:

إن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي على زيادات قدرها 15 دقيقة يعد أساساً جوهرياً للتحليل الفعّال للوقت. وينبغي تكرار هذا السجل كل ثلاثة شهور على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة.

2- التوقع:

يعد الإجراء التوقعي بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء العلاجي، فـ "الوقاية خير من العلاج". لذا توقع الأمور غير المتوقعة وخطط لها، مفترضاً أن أي خطأ احتمالي سيحدث فعلاً .

3- التخطيط :

كل ساعة تمضيها في التخطيط الفعّال توفر من ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ، وتحقق نتائج أفضل .

والتخطيط اليومي والتخطيط على المدى الطويل اللذان يتمان مسبقاً أو في وقت مبكر من اليوم ذاته، وبما يتفق مع الأهداف قصيرة المدى والأحداث، أمران جوهريان للاستفادة الفعّالة من الوقت الشخصي .

4- المرونة :

الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمراً ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة المرء، وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت .

5- الأهداف والأولويات :

إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة.

وينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازلياً، لذا رتب أولوياتك والتزم بها! وهناك مدراء يميلون في بعض الأحيان إلى إنفاق الوقت بمقادير مرتبطة عكسياً بأهمية المهام .

6- المواعيد النهائية :

إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الإنضباط الذاتي في الالتزام بها يساعد المدراء على التغلب على الحيرة والتردد والتسويف.

7- البدائل:

إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية.

8-الدمج :

ينبغي تصنيف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام يوم العمل لتقليل المقاطعات وذلك (كاستقبال المكالمات الهاتفية على سبيل المثال) من أجل ترشيد الاستفادة من الموارد وترشيد بذلا لمجهود الشخصي .

9- مبدأ باريتو/ والذي يهتم بمبدأ التركيز:

حيث أن بعض الجهود القليلة المهمة هي تساوي حوالي 20% وهي تتمخض عن القدر الأكبر من النتائج والتي تقدر بنسبة (80%).

هذا المبدأ والذي يسمى أيضاً بـ "قانون 80/20" جعل المدراء الفعالين يركزون جهودهم على الأحداث "القليلة المهمة" مما يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيق النتائج القصوى .

10- الكفاءة : يمكن تعريف الكفاءة بأنها فعل أي شيء على النحو الصحيح .

11- الفعالية: هي فعل الشيء الصحيح على النحو الصحيح.

والجهد مهما كان كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها .

12- مستوى التفويض لإتخاذ القرارات :

ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن، بما يتفق مع الحكم الصائب والحقائق المتاحة .

13- التفويض إلى المستوى الأعلى :

عادة ما يشجع المدراء –دون إدراك -التفويض إلى أعلى (التفويض المعكوس) من خلال تشجيع مرءوسيهم على التواكل عليهم في الحصول على الحلول، مما يسفر عن قيامهم بعمل مرؤوسيهم .

14- التقليل من الروتين وتجنب التفاصيل:

المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة ينبغي تقليلها أو دمجها أو تفويضها أو القضاء عليها بقدر الإمكان.

وينبغي على المدراء الابتعاد عن التفاصيل غير الضرورية والاهتمام بالمعلومات المهمة فحسب وهذا هو ما يطلق عليه "الحاجة إلى عدم المعرفة ."

15- تطبيق مبدأ التغافل الإختياري :

وذلك ضمن إطار الاستجابة المحدودة والإهمال الاختياري فينبغي أن تكون الاستجابة للمشكلات والمطالب التي تحتاج وقتاً قاصرة على حاجات الموقف الحقيقية.

فبعض المشكلات إذا تركتها فإنها تمضي لحالها. ومن خلال اختيارك تجاهل هذه المشكلات التي تحل نفسها بنفسها عادة يمكنك توفير كثير من وقتك وجهدك للمساعي المفيدة [مبدأ الإهمال المحسوب] .

16- إدارة الاستثناء :

ينبغي ألا يتم تبليغ التنفيذي المسؤول إلا بحالات انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط انحرافاً خطيراً وذلك من أجل توفير وقته وجهده .

17- الرؤية :

إن احتفاظك بالأشياء التي تعتـزم القيـام بهـا في مجـال رؤيتـك يزيـد مـن احـتمال تحقيقك لأهدافك، فأنت لا تستطيع فعل شيء لا تستطيع تذكره، لـذا اعتمـد عـلى نظام لحفظ الملفات أو على قوائم المراجعة .

18- الإيجاز:

يزيد في بعض الأحيان من الفهم السريع والفعال للأمور والقيام بتطبيقها .

19- طغيان الأمور العاجلة :

يحيا المدراء في توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة والمهمة.

فالمسألة العاجلة تتطلب تصرفاً فورياً وتحجب عن وعينا المسائل المهمة.

وهكـذا فـإن المـدراء يطغـى علـيهم الأمـور العاجلـة ويسـتجيبون –دون إدراك- للضغوط الملحة التي لا تنتهي. وهم بفعلهم هذا يهملـون النتـائج طويلـة المـدى للأعـمال المهمة التي يتركونها دون إنجاز .

20- حل المشكلات والقيام بإدارة الأزمات :

غالباً ما يدير المدراء أعمالهم من خلال الأزمات، بمعنى أنهم يعـاملون كـل مشـكلة كما لو كانت هناك أزمة.

وتتسبب متلازمة الاستجابة المفرطة هذه في الشعور بالقلق وإصدار أحكام خاطئـة واتخاذ قرارات على عجل، وتبديد الوقت والجهد .

21- ضبط المقاطعات :

ينبغي أن تصمم عملية ترتيـب الأنشـطة والضـوابط عليهـا مـن أجـل تقليـل عـدد المقاطعات وتأثيرها ومدتها.

22- كن لبقاً وصريحاً.

23- الاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيسيتان هما :

- إنجاز المزيد من الأعمال.

- الشعور بالرضا عن التقدم والأداء العملي .

وبذلك تصبح نظرتنا للعالم من حولنا أقل تعقيداً، ونتلهف إلى الذهاب إلى العمل، وسرعان ما يلاحظ ذلك الزملاء والرؤساء .

أنواع وتصنيفات التنظيم الإداري الحديث في المنظمات

هناك العديد من أنواع وتصنيفات التنظيمات والمنظمات في العديد من الشركات ومن هذه الأنواع ما يلي:

1. التنظيم الرسمي:

وهو ذلك التنظيم الذي يرتكز على أسس معينة وقوانين ولوائح واضحة.

2. التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الإداري الذي يرتكز على رغبات وأهداف واتجاهات الموظفين والعاملين والإداريين في الشركات والمنظمات داخل التنظيم الرسمي.

3. التنظيم البيروقراطي:

وهو التنظيم الذي يعتمد على تقسيم واضح للأعمال وتسلسل هرمي ثابت للأعمال والوظائف ويعتمد التنظيم البيروقراطي على تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة وجزئية كما يحدد التنظيم البيروقراطي مقدار وكمية القوة والسلطة في أيادي الإدارات العليا بالشركات كما يقوم التنظيم البيروقراطي بهيكلة السلطة هيكلة تنظيمية وإدارية ويقوم التنظيم البيروقراطي بتحديد الأشخاص والمسئولين والموظفين من مختلف المستويات والأقسام والوحدات كما يعتمد التنظيم البيروقراطي على أساس تقسيم الأعمال إلى وظائف وواجبات.

4. التنظيم الأوتوقراطي:

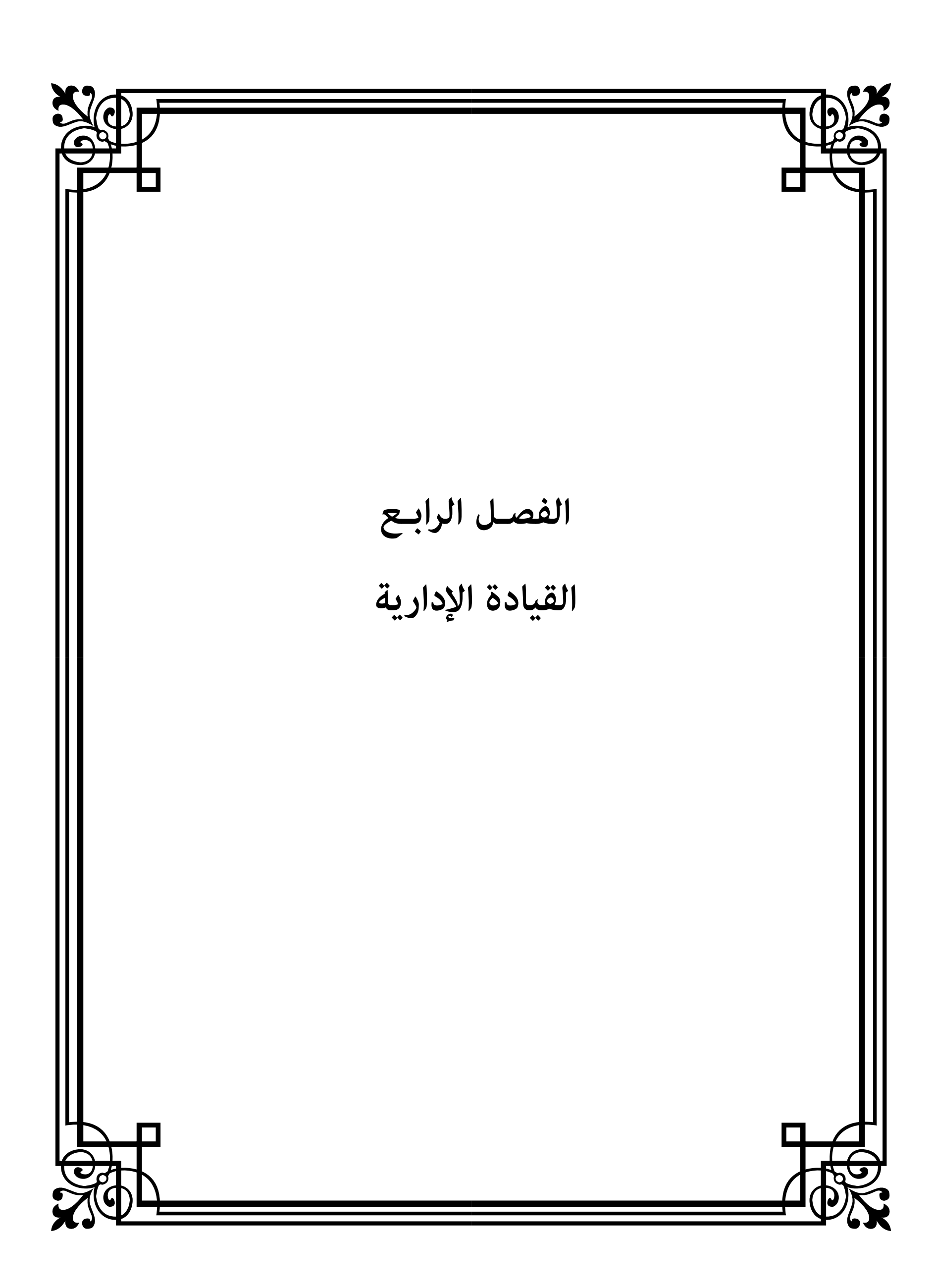
وهو التنظيم الذي يركز على جعل السلطة في أيادي معينة كما يركز على اتخاذ القرار في يد الإدارة الدولية العليا ولا يسمح للموظفين والعاملين في أداء أرائهم وطرح تساؤلاتهم كما أن هناك صعوبة في التواصل والاتصال ما بين الموظفين والمسئولين ويركز التنظيم الأوتوقراطي على تنفيذ الأعمال وطلب الالتزام التام من العاملين بجميع القرارات والقوانين.

5. التنظيم الأرستقراطي:

وهو التنظيم الذي يطلب من الموظفين إبداء أرائهم لكنه لا يقوم بتنفيذها كما لا يشجع التنظيم الارستقراطي الموظفين والإداريين على الإبداع والابتكار كما أنه لا يهتم بأمور التنظيم الإداري في المنظمات وإنما يقوم بإبداء الإهتمام المظهري في شؤون الموظفين وأعمال المنظمات من غير تفاعل حقيقي ولا تنفيذ للرغبات .

6. التنظيم الديمقراطي:

وهو التنظيم الذي يشجع على عملية اشتراك الموظفين والإداريين في اتخاذ القرارات كما يشجع العاملين والإداريين والمسئولين في عملية التخطيط والتنظيم ووضع أهداف وخطط وسياسات المنظمة.



الفصل الرابع

القيادة الإدارية

تعريف القيادة الإدارية:

القيـادة هـي عمليـة الهـام الأفـراد وبـث الحماسـة في نفوسـهم وتحفيـز المـوظفين والإداريين والمسئولين والعاملين ليقوموا بأداء أفضل وليقدموا أفضل ما لديهم وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.

فتهدف القيادة إلى تحريك مشاعر الأفراد والموظفين وتوجيههم توجيهاً سليماً وذلك بهدف تحقيق النتائج المرغوب فيها.

فالقادة يفعلون الأشياء الصحيحة ويقومـون بـأداء الأعـمال الصحيحة ويطبقونهـا بطريقة صحيحة.

فالقيادة تعتمد على الحماسة وبث المشاعر في نفوس الآخرين كـما تعتمـد القيـادة على التأثير المباشر في نفوس الموظفين والإداريين.

ومن أهم مهام ووظائف القيادة الإدارية إنجـاز المهـام وأداء الأعـمال بشـكلٍ دائـم ومستمر كما تعتمد القيادة الإدارية عـلى تكـوين العلاقـات العامـة وترسـيخها والمحافظـة عليها وتنمية الولاء الوظيفي والعملي في نفوس الأفراد والعاملين والموظفين.

وتتطلب عمليـة القيـادة الإداريـة التنميـة الذاتيـة المسـتمرة والاهـتمام بالصـفات القيادية وتشجيع عمليات القيادة الإدارية الصحيحة والفعالة.

كما أن القيادة الإدارية يمكن تعريفها بأنها ذلـك النشـاط الإداري والعمـلي الفعـال الذي يمارسه القائد الإداري في مجال عمله ومحيط البيئة التي يعمل فيها كما لـدى القائـد التجاري الناجح القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات الحرجة.

فالقيادة الإدارية تعني استخدام السلطة الإدارية والحكومية الرسمية بشكلٍ فعـال مع تشجيع الآخرين على الإبداع وإبداء أرائهم.

كما أن من أساسيات القيادة الإدارية هو التأثير على سـلوكيات الأشـخاص الآخـرين وتحفيزهم والمحافظة على الاتصال الفعال بهم.

وتعتمد القيادة الإدارية الناجحة والفعالة على الإشراف الإداري السليم وفق قوانين إدارية بناءة للتعامل مع الآخرين بإيجابية.

فالقيادة لهـا تـأثير كبـير في سـلوك العـاملين وتصرفـاتهم كـما تقـوم القيـادة بإثـارة العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم وتعمل عـلى التعـاون معهـم مـن أجـل تحقيـق الأهـداف العامة للمنظمة وتسعى إلى تلبية رغبات الأفراد.

كما أن القيادة تعتمـد عـلى التـأثير عـلى الآخـرين تـأثيراً مبـاشراً وتحفـزهم لتنفيـذ القرارات وللتعاون مع المنظمة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتعتمد القيادة على فن التأثير في الآخرين وتعتبر القيادة وسـيلة تفاعليـة إيجابيـة خلاقة مع الأشخاص الآخرين حيث أن القيادة لها القدرة على توجيه الآخرين نحـو القيـام بعمل مشترك وفق أهداف شاملة ومجموعة أهداف عامة تخدم مصالح المنظمة ومصـالح الأفراد والموظفين والإداريين.

فالقيـادة هــي القــدرة التامــة الكاملــة الفطريــة والقياديــة والنفسـية والتأثيريــة والمكتسبة والمبذولة من قبل الشخص القيادي وذلك للتأثير في الآخرين بهدف القيام بعمل ما من أجل تحقيق أهداف مرسومة وواضحة.

كما تعتمد القيادة على سياسة الإقناع وتفهـيم الآخـرين احتياجـات العمـل وتقـوم القيادة بتوضيح الأهداف العامة للمنظمة وتسعى إلى تحقيقها من خلال تفاعـل الآخـرين معها.

قاعدة إدارية:

القيادة الإدارية هي ذلك النشـاط القيـادي الفعـال الـذي يمارسـه القائـد الإداري الناجح أثناء عملية تواصله مع الآخـرين وذلـك بهـدف تشـجيعهم عـلى

الابتكار والاختراع والإبداع كما تعتمد القيادة الإدارية الناجحة والفعالة على إصدار الأوامر والتعليمات بطريقة حاسمة وفعالة مع القيام بعملية الإشراف الإداري على أعمال الآخرين بإيجابية وذلك باستخدام السلطة الإدارية الرسمية بإيجابية وذلك عن طريق التأثير الإيجابي واستمالة الأشخاص العاملين وذلك بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

ملاحظة إدارية:

القياديون الإداريون الناجحون هم أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافئات.

أعمال القائد الإداري:

هناك عدة أعمال يجب على القائد أن يهتم بها وهي كما يلي:

1. إنجاز المهام في الأوقات المحددة.
2. تشجيع العمل ضمن الفريق الواحد.
3. تشجيع التعاون فيما بين الموظفين والأفراد والعاملين.
4. تحقيق الأهداف المطلوبة.
5. القدرة على أداء الأعمال بنشاط وتركيز.
6. المحافظة على العلاقات الجيدة والفعالة والمؤثرة فيما بين القيادة الإدارية في المنظمة والأفراد العاملين فيها.
7. تقسيم الموظفين بحسب كفاءتهم وخبراتهم ومهاراتهم.
8. معرفة احتياجات ورغبات الموظفين والأفراد والعاملين والعمل على تحقيقها وتنفيذها.

صفات القيادة:

هناك العديد من الصفات المطلوبة في القائد ومن أهم هذه الصفات ما يلي:

1. الحماسة لإنجاز الأعمال وأداء المهام والوظائف.
2. الاتصال الفعال بالموظفين والأفراد والأشخاص الآخرين.
3. التحلي بالثقة العالية في النفس والأعمال والعمل على تحقيق النتائج بشجاعة واقتدار.
4. معرفة عيوب العمل وعيوب الشخصية والعيوب الخاصة وعيوب المنظمة والعمل على تعديلها.
5. المرونة في التغيير والتعديل في الخطط والأعمال والمهام وأدائها بشكل إيجابي وفعال.
6. السعي للحصول على الاحترام والتقدير.
7. معرفة أخطاء النفس والعمل على تعديلها وتغييرها.
8. الأمانة العلمية.
9. الإيمان الراسخ والعميق في النفس.
10. الصبر.
11. القدرة على تخطي العوائق وحل المشكلات.
12. القدرة على تحقيق رغبات واحتياجات الآخرين.
13. تحمل لوم اللائمين.
14. عدم التكبر والتواضع للآخرين.
15. تشجيع الإبداع والابتكار.
16. وضع مقاييس وقواعد خاصة للرقابة الإدارية الفعالة.

17. إيجاد الثقة فيما بين الموظفين والمسئولين والإداريين في المنظمة والعمل على تنميتها.
18. التصرف بمسئولية وأمانة.
19. القدرة على مواجهة التغيرات الحديثة.
20. دعم ومساندة الأفراد والموظفين والأشخاص الآخرين.
21. تشجيع العمل ضمن فريق واحد.
22. تنمية مواهب وخبرات وقدرات الأفراد والموظفين والإداريين.
23. الاهتمام بمشكلات الموظفين والعمل على علاجها وحلها.
24. معرفة نقاط القوة الشخصية في القائد والعمل على استثمار نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف فيه.
25. العمل وفق فريق إداري وعملي متكامل وتشجيع العمل في بيئة متكاملة إدارية وعملية.
26. الإلمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
27. الإلمام الكامل باللوائح والقوانين الإدارية والتنظيمية للعمل.
28. القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتعديلها.
29. تقبل النقد الإيجابي البناء.
30. القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة السليمة السريعة في المواقف الطارئة والعاجلة دون تردد.
31. الثقة في النفس وعدم الغرور.
32. غرس الثقة في نفوس الآخرين.
33. تشجيع الآخرين على أداء الأعمال.
34. الحزم وتجنب التهور.

35. تشجيع العمل بمبدأ الشورى والديمقراطية.

36. القدرة على خلق جو ملائم في العمل.

37. المواظبة والانضباط بالقوانين الإدارية ولوائح العمل.

38. القدرة على مواجهة المواقف الشديدة والصعبة.

39. سعة الصدر وتحمل الضغوط النفسية والعملية والمالية.

40. تجنب حب الذات والحرص على الابتعاد عن الأنانية.

41. إعطاء الفرصة للآخرين لإبراز مواهبهم وقدراتهم والعمل على تشجيعها.

42. القدرة على زيادة الإنتاج في المنظمة التي يقودها.

43. معرفة الأولويات والأمور الثانوية.

44. التحلي بحسن الخلق.

45. القوة البدنية والسلامة الصحية والنفسية والعقلية.

46. القدرة على ضبط النفس عند الغضب وعند الأزمات.

47. الحرص على الظهور بالمظهر الحسن.

48. احترام النفس والآخرين.

49. القدرة على الإبداع والاختراع والابتكار.

50. الإيجابية في العمل.

أساليب القيادة:

هناك عدة أساليب يتبناها القياديون ومنها ما يلي:

1. القائد الموهوب:

حيث يعتمد القائد الموهوب على بث الحماسة وتحفيز الآخرين بهدف زيادة الإنتاج وتحقيق النتائج المطلوبة كما يعتمد القائد الموهوب على شخصيته

القيادية الناجحة في التواصل الفعال مع الآخرين وذلك بهدف تشجيعهم وتحفيزهم.

2. القائد غير الموهوب:

وهو القائد الذي يعتمد على سلطته الإدارية الحاسمة والشديدة في التعامل مع الموظفين والإداريين كما أن القائد غير الموهوب يعتمد على ثقته الخيالية بنفسه ويحتكر سلطاته الإدارية ويذهب بها إلى من يعرف كما يعتمد على ثقته الكاملة في تحليل المشكلات والأشخاص.

3. القائد الاستبدادي:

وهو القائد الذي يفرض رأيه وقدراته على الآخرين.

4. القائد الديمقراطي:

وهو القائد الذي يشجع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار وأداء الأعمال.

5. القائد المتمكن:

وهو القائد الذي يبث الحماس في نفوس الأفراد والموظفين ويحفزهم للقيام بأعمالهم ويشجعهم على أداء وظائفهم وذلك من خلال رسوخه وتجاربه المتعددة ورؤيته السليمة للمستقبل.

6. القائد المتحكم:

وهو القائد الذي يجبر الموظفين والإداريين على طاعته طاعة عمياء.

7. القائد الغيور:

وهو القائد الذي يهتم بحماية الآخرين ومساعدتهم وتقديم الدعم لهم.

8. القائد التحليلي:

وهو القائد الذي يهتم بأنظمة العمل التحليلية والمنطقية والموضوعية ويسيطر على عواطفه بقدرة عالية.

9. القائد المتعاون:

وهو القائد الذي يحب التعاون مع الأفراد والموظفين.

10. القائد السلطوي:

وهو القائد المحب للسلطة.

11. القائد التنفيذي:

وهو القائد الذي يبادر بتنفيذ الأعمال وأداء الواجبات والمهام.

12.القائد المبدع:

وهو القائد الذي لديه القدرة على الإبداع والابتكار والاختراع ويشجع على عملية الإبداع والاختراع.

14. القائد الدبلوماسي:

وهو القائد الذي يعلم متى يمكنه الانسحاب من المواقف الحرجة أو مواجهتها والعمل على تخطي العوائق وحل المشكلات كما لدى القائد الدبلوماسي القدرة على التحول من عمل إلى أخر والتكيف في بيئات العمل المتغيرة.

15. القائد الجريء:

وهو القائد الذي يتحمل المخاطر ويواجه الصعوبات ويشجع عملية التوسع والتغيير والانتشار في الأعمال والمهام كما يرغب بالدخول والمغامرة في مهمات جديدة وغريبة.

16. القائد الرائد:

وهو القائد الذي يرغب في الحصول على المرتبة الأولى في أداء الأعمال كما لديه القدرة الخارقة في التكيف مع التطورات والتغيرات السريعة والحديثة.

17. القائد السلبي:

وهو القائد الذي يحب النقد السلبي والانتقاد الهدام للموظفين وللآخرين.

18. القائد المتساهل:

وهو القائد الذي يتساهل في أداء الأعمال وتحقيق النتائج والأهداف.

19. القائد السلطوية:

وهو القائد الذي يوجب استخدام القوة والسلطة مع المرؤوسين ويفرض أساليب سلطوية للرقابة وللتعامل مع الآخرين.

20. القائد الاجتماعي:

وهو القائد الذي يتعامل مع الموظفين في شكل اجتماعي هادئ ويحب العمل في جو متوافق مع الموظفين بشكل علاقات اجتماعية وإنسانية دائمة.

21. القائد المتأرجح:

وهو القائد الذي لا يثبت عند قرارٍ معين ولا يتخذ قرار واضح عند كثير من المشكلات.

22. القائد الأبوي:

وهو القائد الذي يتعامل مع الموظفين كما يتعامل مع أولاده من ناحية العطف عليهم إلا أنه يأمرهم بالإذعان والطاعة العمياء لهم فهو يعتبرهم أقل فهماً منه.

23. القائد المتقلب:

وهو القائد الذي يتردد كثيراً ويتقلب في قراراته ويتراجع عن مواعيده

القيادة الفطرية الموروثة

يرى بعض العلماء الإداريين والمختصين في علم الإدارة الدولية بأن القيادة قد تكـون فطرية وموروثة ومتواجدة أصلاً في نفوس وصـفات وشخصـيات بعـض المـدراء والقيـاديين والمسئولين.

ويعتمد هؤلاء العلماء في نظريتهم هذه على أن القيادة قد تكون فطريـة وموروثـة في أن السلوك القيادي والقيادة ما هي إلا نتيجة لمجموعة من الخصـائص والصـفات التـي توجد في الأفراد منذ ولادتهم وتكون متواجدة أصلاً في نفوسهم وشخصياتهم وعقولهم منذ بداية خلقهم وهي متأصلة فيهم بشكلٍ كبير ولديهم العديـد مـن الصـفات القياديـة مثـل الأمانة والقدرة على الابتكار والذكاء والشجاعة فمثل هذه الصفات تكون منبعثـة أصـلاً في نفوس بعض الأشخاص وراثة بالفطرة كـما يمكـن تنميـة هـذه الصـفات ليصـبح الأشـخاص الذين يتحلون بالعديد من الصفات القيادية لديهم القدرة على القيادة الفعالة.

وهنـاك نظريـات علميـة حديثـة تؤكـد أن هنـاك صـفات قياديـة فطريـة موروثـة وموجودة أصلاً وعن طريق الفطرة والوراثة في بعض الأشخاص والأفراد ويمكن تنمية هـذه الصفات القيادية الموجودة بـالفطرة في نفـوس وعقـول وشخصـيات هـؤلاء الأفـراد وذلـك بهدف تنميتهم وإعدادهم لقيادة المستقبل وأداء الأعمال بمسئولية وأمانة.

وهناك العديد من الأمور التي تندرج ضمن نظرية القيادة الفطرية الموروثـة وهـي كما يلي:

1. تؤكد بعض النظريات الحديثة في أن السلوك القيادي والقيادة الإدارية متواجـدة بالوراثة في نفوس بعض الأشخاص ويمكن تنميتها وتطويرها.

2. تشير بعض النظريات الحديثة إلى أن هناك بعض الصفات القيادية الموروثة التي تتواجد أصلاً بالفطرة لدى العديد من الأشخاص ويمكن تنمية هذه الصفات.

3. يرى بعض العلماء بأن هناك العديد من الأشخاص الذين يولـدون ليكونـوا قـادة بالفطرة.

4. يرى بعض العلماء أن هناك العديد مـن الصـفات القياديـة والخصـائص الخاصـة بالقيادة والسمات التي تتواجد في نفوس الأشخاص القياديين بالفطرة ومن هـذه الصـفات ما يلي:

أ. الأمانة.

ب. الولاء.

ج. الطموح.

د. الإبداع.

هـ. الذكاء.

و. السيطرة على النفس.

ز. إتقان العمل.

ح. الإخلاص.

ط. الهدوء.

ي. ضبط النفس.

ك. حب المغامرة.

ل. الشجاعة.

م. حب الاشتراك مع الآخرين.

ن. الثقة بالنفس.

س. القدرة على تحمل الجهود البدنية والعقلية.

ع. قوة التحمل.

القيادة المكتسبة

يرى بعض العلماء أن القيادة الإدارية الفعالة قد تكون مكتسبة فيمكن تنمية الصفات القيادية في الأشخاص عن طريق تدريب الأشخاص الإداريين والقياديين لجعلهم أشخاصاً يتحملون المسئولية بقدرة عالية ويمكنهم قيادة المستقبل وحل المشكلات.

حيث أن هناك صفات قيادية في بعض الأشخاص موجودة لديهم بالفطرة إلا أنها صفات محدودة والصفات القيادية الأخرى المطلوبة في زمننا المعاصر تتطلب زرعها وغرسها في نفوس الأشخاص القياديين وتنمية هذه الصفات لجعلهم أشخاص قياديين يتحملون المسئوليات بشكلٍ عالي وقدرة عالية وكفاءة.

فيعترف العلماء بأن هناك أشخاص يخلقون ويولدون وتكون لديهم صفات قيادية متأصلة وأصيلة وموجودة ومنبعثة في نفوسهم خلقة وأساساً وأصلاً إلا أن هذه الصفات القيادية الموجودة فيهم يجب تنميتها وعدم إهمالها كما يجب غرس الصفات القيادية الحديثة والمتجددة الأخرى والملائمة لزمننا المعاصر والعمل على تنمية الصفات القيادية والمتطلبات الحديثة لقيادة الأمة في وقتنا الحاضر وذلك بهدف تشجيع هؤلاء الأشخاص على قيادة الأمة في المستقبل قيادة ناجحة وفعالة كما يرى بعض العلماء بأن هناك أشخاص قد لا تكون لديهم صفات قيادية موجودة لديهم بالفطرة إلا أنه يمكن اكتساب صفات قيادية في بعض الشخصيات التي يمكن تأهيلها وتدريبها وإعدادهم للقيادة الفعالة في المستقبل وبشكلٍ عام فإن العلماء يرون بأن القيادة تتطلب وجود

مهارات معينة ولازمة لتدريب هؤلاء الأشخاص وجعلهم قياديون ناجحون في المستقبل.

وهناك قياديون يستطيعون أن الجمع بين الصفات الفطرية القيادية الموروثة أصلاً وبين الصفات القيادية التي يتم اكتسابها وغرسها في نفوسهم وذلك بهدف إعدادهم لتولي أمور وشئون القيادة.

كما أن القيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتنبع القيادة الإدارية الفعالة عن طريق الدخول في المخاطر والمغامرة والمخاطرة بالنفس وذلك بهدف زيادة المعلومات والاستفادة من خبرات الآخرين وتصحيح الأخطاء وتوليد الشجاعة.

ويرى بعض العلماء أن هناك بعض الصفات القيادية الفطرية التي يمكن أن تتواجد في بعض الأشخاص القياديين بالفطرة ومن هذه الصفات ما يلي:

1. الذكاء.
2. الشجاعة.
3. حب المخاطرة.
4. الحرص الشديد.
5. تحمل المجهود البدني الزائد.
6. الرغبة في الإطلاع.
7. الصبر.

بينما يرى بعض العلماء أن هناك العديد من الصفات القيادية التي يمكن غرسها وزرعها في نفوس بعض الأشخاص وذلك بهدف تطوير هذه الصفات القيادية المكتسبة وتنميتها ومن هذه الصفات ما يلي:

1. تشجيع الابتكار والاختراع.
2. التنمية الذاتية والبشرية.

3. الاهتمام بالتنمية العقلية والعلمية الصحيحة.
4. تشجيع الثقة بالنفس.
5. تشجيع العمل في بيئة اجتماعية متكاملة.
6. خلق جو متناسق من المحبة المتبادلة ما بينه وبين الآخرين.
7. الشجاعة.
8. الصبر.
9. تحمل المشكلات.
10. عدم الانهيار.
11. القدرة على تحمل المسئولية.

المهام الأساسية للقيادة الإدارية:

هناك العديد من المهام الرسمية وغير الرسمية التي تتطلبها عملية القيادة الإدارية الناجحة والفعالة في المنظمات والمؤسسات ومن هذه المهام ما يلي:

1. مهام إدارية.
2. مهام رسمية.
3. مهام تنظيمية.
4. مهام عملية لأداء الأمور بانضباط وجدية.
5. التخطيط الإداري السليم.
6. رسم السياسات ووضع الخطط والاستراتيجيات العامة والتفصيلية.
7. تحديد الأهداف بعيدة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة الآجل.
8. تحديد الموارد والإمكانيات المالية والبشرية.
9. التفاعل السليم مع العاملين والموظفين.
10. التعرف على أهداف الآخرين والعمل على تحقيقها.

11. إنجاز الأعمال والمهام والوظائف.
12. التعاطف والتعاون مع الآخرين.
13. تحقيق أهداف وطموحات الآخرين.
14. الاعتناء والاهتمام بالموظفين والإداريين والعاملين بالشركات والمؤسسات.
15. القدرة على التنظيم الإداري الصحيح والسليم.
16. تقسيم العمل وتوزيع المسئوليات وتحديد المهام والوظائف فيما بين الأقسام والوحدات والأفراد العاملين.
17. توزيع وتقسيم اللجان والهيئات والجماعات الإدارية والمالية والتخطيطية والتنفيذية وغيرها.
18. التنسيق فيما بين أطراف العمل.
19. حل النزاعات الشخصية فيما بين الأفراد والموظفين.
20. تحقيق أهداف المنظمة.
21. العمل بروح الفريق المتكامل الواحد.
22. تذليل الصعوبات وحل المشكلات.
23. المتابعة والإشراف.
24. تفهم حاجات ومتطلبات العمل والعمل على تنفيذها وتحقيقها.
25. إنجاز الأعمال.
26. الاهتمام بالمهمات والوظائف الشخصية وغير الرسمية.
27. تشجيع الولاء الوظيفي.
28. القدرة على التأثير في الآخرين.
29. الاهتمام بالجماعات الخارجية خارج نطاق العمل الرسمي.

30. الاتصال مع مختلف الأشخاص خارج نطاق العمل.

31. استخدام الحدس والإحساس والشعور والتحليل النفسي والمنطقي لحل الانقسامات ومعرفة أسباب النزاعات والاضطرابات في العمل وخارج العمل.

32. المشاركة الاجتماعية والإدارية الفعالة.

33. التحلي بالثقة بالنفس.

34. إنشاء وإقامة شبكة علاقات إنسانية واسعة وطيبة مع الآخرين داخل العمل وخارجه.

35. مشاركة العاملين والأفراد في اتخاذ القرارات الإدارية وحل مشكلاتهم الشخصية.

36. التأثير على الآخرين والمرؤوسين عن طريق الأفعال والذكاء والقوة الشخصية والحزم والإقناع.

37. دعم المرؤوسين والموظفين ورفع معنوياتهم وتشجيعهم.

38. استشارة المرؤوسين والموظفين بشأن اتخاذ القرارات المختلفة.

مقومات القيادة الإدارية

هناك العديد من مقومات القيادة الإدارية ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

1. الصبر.

2. التحمل على مواجهة المشكلات المختلفة.

3. المرونة.

4. القدرة على التكيف مع البيئات المتعددة والمتغيرة.

5. القدرة على التأثير في الآخرين.

6. الذكاء.

7. الحيوية الذهنية.

8. النشاط الجسمي.

9. الوعي.

10. فهم الأمور.

11. قوة الإحساس والشعور.

12. تحسس الاتجاهات المختلفة للعمل.

13. معرفة الأهداف العامة للعمل والأهداف الجزئية والتفصيلية.

14. الأمانة.

15. الاستقامة.

16. الثقة بالنفس.

17. عدم الغرور بالنفس.

18. النضوج الفكري والاستقرار العاطفي والهدوء النفسي.

19. القدرة على تحمل المسئوليات وأداء الواجبات.

20. الشجاعة.

21. الصمود أمام الضغوط المختلفة.

22. المحبة والتعاون مع الآخرين.

23. التقدير والاحترام.

24. القدرة على التعاطف والتعامل والمودة وإنشاء علاقات عامة مع الآخرين

25. الهيمنة الفكرية والعقلية والرسوخ العلمي.

26. التواصل الدائم مع الآخرين والقدرة على إنشاء شبكة اتصالات واسعة مع الأفراد والموظفين داخل العمل وخارجه.

معوقات القيادة الإدارية

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام القيادة الإدارية الناجحة والفعالة ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1. تخلف الشعوب.
2. عدم رغبة أولياء الأمور في بعض الدول لتنمية مواهب القياديين.
3. وجود جهل في بعض الشخصيات القيادية والإدارية.
4. وجود بطانة فارغة تشجع الأشخاص القياديين على القيام بالأخطاء.
5. وجود شبكة من الدوائر التي تقف عائقاً أمام عملية الإبداع والابتكار والاختراع.
6. عدم تشجيع القياديين على تنمية مواهبهم.
7. عدم استغلال مواهب الأشخاص القياديين والناجحين.
8. إهمال الأشخاص المبدعين وعدم تنمية مواهبهم.
9. وجود العديد من المشكلات التي تقف عائقاً أمام القيادة الإدارية الفعالة.
10. وجود جماعات ضاغطة أمام العمل القيادي الفعال.

أوجه المقارنة فيما بين القيادة والإدارة الدولية

خصائص القائد في القيادة	خصائص المدير في الإدارة الدولية
شعوري، حسي، يعتمد على فهمه للأمور بواسطة الأحاسيس والمشاعر كما أنه انفعالي	عقلاني، يعتمد على الأمور المنطقية والتحليلية والمنطقية في حله للمشكلات وتعامله مع الأمور
لديه فكرة كاملة وشاملة عن المستقبل كما أن لديه القدرة على التنبؤ بأحداث المستقبل ولديه بعد نظر في التعامل مع المشكلات المحتملة الحدوث	ينظر إلى الأمور بنظرة حالية واقعية ويتعامل مع المشكلات وفق النظرة الآنية

خصائص القائد في القيادة	خصائص المدير في الإدارة الدولية
والظهور في المستقبل	
مبدع، مبتكر، مخترع، يشجع على الابتكار والاختراع	مجتهد ومثابر ولا يهتم كثيراً بالإبداع والاختراعات
مرن، يستفيد من أخطاءه وتجاربه السابقة كما يمكن أن يقوم بتعديل وتغيير خططه وفق ما تقتضيه المصلحة العامة	يحب الالتزام بالخطط ويحبذ تنفيذ المواعيد بدقة و يثابر على تنفيذ الأمور وتطبيق الخطط وتحقيق الأهداف والنتائج
يعتمد على سياسة التأثير على الآخرين بالمشاعر ويؤثر على الآخرين بأفعاله ويعتبر قدوة للآخرين بما يقوم به من تنفيذ الأعمال ومبادرته لتطبيق القوانين	يعتمد المدير على التحليلات المنطقية والقواعد العقلية والقوانين الإدارية
يبادر بالتغيير والتجديد والتحديث والإبداع	ملتزم بالقوانين ولا يحب المخاطرة والمغامرة
قوي الشخصية، واثق من نفسه، مؤثر في الآخرين، مستفيد من أخطاءه، يتعامل مع الأمور بحزم وشجاعة	المدير متروي ومتأني وينظر في الأمور بدقة أكثر وبعقلانية دائمة ويحب تحليل الأمور وفق العقل والمنطق وتأخذ حلول المشاكل معه وقت أكبر كما يحب الالتزام بالخطط المرسومة
واسع الخيال، بعيد النظر، لديه نظرة مستقبلية كبيرة وقدرة على الإبداع وعلى حل المشاكل بمهارة عالية	يحب الاستقرار في وظيفته، يحب تنفيذ الأمور وتطبيق القوانين بما يرسم له
ديمقراطي، يستمع للآخرين ويحب المشاركة مع الآخرين في الأعمال	المدير بطبيعته يحب النظام المستقر والتزام الموظفين بالقوانين وتطبيق التعليمات وغالباً ما يكون المدير سلطوياً أو ديكتاتورياً

أوجه المقارنة بين القيادة والرئاسة

خصائص القائد في القيادة	خصائص الرئيس في الرئاسة
القيادة تستمد قوتها من داخل الجماعة	الرئاسة تستمد قوتها من خارج الجماعة
تعتمد القيادة في تنفيذ قوانينها على التأثير المباشر في نفوس الآخرين	الرئاسة تعتمد على سياسة السلطة والقوة في الالتزام بالقوانين
تعتمد القيادة على النفوذ المباشر والتأثير في شخصيات الآخرين بشكل مباشر	الرئاسة تعتمد على فرض القوانين على المرؤوسين

خصائص القائد في القيادة	خصائص الرئيس في الرئاسة
تعتمد القيادة على التأثير في الآخرين بهدف تحفيزهم على العمل وزيادة إنتاجهم ورفع روحهم المعنوية	تعتمد الرئاسة على طلب الالتزام بالقوانين والقرارات من الموظفين دون مراجعة
تؤثر القيادة في الآخرين تأثيراً نفسياً وعملياً وتنفيذياً وتشجع القيادة الموظفين على تنفيذ أعمالهم بكفاءة واقتدار	الرئاسة تلجأ إلى استخدام القوة في الطلب من المرؤوسين الالتزام بالقوانين وتقوم الرئاسة بتوقيع العقوبات والجزاءات في حالة المخالفة للقوانين والأوامر الصادرة
تسعى القيادة للحصول على رضاء العاملين	تسعى الرئاسة إلى تطبيق القوانين على الآخرين وتستخدم الرئاسة أسلوب الأوامر والسلطة كونه سلوكاً رئاسياً رئيسياً في الرئاسة
تعتمد القيادة أسلوب التأثير في الآخرين وتعتبره منبع ومصدر قوة لها	تعتمد الرئاسة على أسلوب تطبيق القوانين وطلب تنفيذ القرارات والأوامر من المرؤوسين بقوة مع وجوب الالتزام بالقوانين الصادرة من الرئاسة
يتفاعل الموظفين والأفراد مع القياديين ويقومون بتحقيق الأهداف العامة عن رغبة واقتناع كما يتعاونون مع القياديين بشكلٍ دائم وفعال	لا يتفاعل كثيراً المرؤوسين مع المنظمات التي تفرض عليهم القوانين فرضاً كما لا يقومون بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة عن رغبة تامة واقتناع
تسعى القيادة لتحقيق أهداف الجماعة ولتحقيق أهداف الأشخاص والأفراد بشكل عام وتعمل على حل مشكلات الآخرين	تسعى الرئاسة لتحقيق مصالحها أولاً ومن ثم تقوم بالاستماع للآخرين وتنفيذ بعض متطلباتهم

نماذج القيادة الإدارية

هناك العديد من النماذج القيادية الإدارية المتعددة ومنها ما يلي:

1. القيادة التي تستخدم سياسية الترغيب والترهيب:

وهي القيادة التي تسعى إلى الترغيب بإعطاء الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية مثل زيادة المكافئات وزيادة المرتبات وإعطاء شهادات تقدير وذلك بهدف تحفيز الموظفين على زيادة الإنتاج.

كما تفرض هذه القيادة التي تعتمد سياسة الترغيب والترهيب سياسة القوة وفرض العقوبات على الأشخاص الذين يخطأون داخل التنظيم.

2. القيادة الإدارية التي تعتمد على السلطة الرسمية:

وهي القيادة التي تستخدم السلطة الرسمية في تنفيذ قراراتها وذلك بهدف تحقيق أهداف التنظيم.

3. القيادة الأوتوقراطية:

وهي القيادة التي تركز على وضع السلطة في يد أشخاص معينين كما تجعل القرار في يد قائد واحد ولا تسمح القيادة الأوتوقراطية في مناقشة القرارات والأوامر الجديدة كما تطلب القيادة الأوتوقراطية تنفيذ الأوامر من الموظفين والعاملين.

4. القيادة البيروقراطية:

وهي القيادة التقليدية التي تعتمد على قواعد وقوانين واضحة وإجراءات متسلسلة وترتكز القيادة البيروقراطية على الاستقرار في العمل كما تعتمد القيادة البيروقراطية على تقسيم الأعمال على أساس مبدأ التخصصات وتقوم القيادة البيروقراطية على اختيار الموظفين على أساس المؤهلات العلمية والشهادات وتقوم القيادة البيروقراطية بتوضيح قوانين العلاقات التنظيمية بين

الموظفين والمدراء كما تقوم القيادة البيروقراطية بتقسيم الواجبات والأعمال الرسمية وتوزعها بشكل محدد على الموظفين والإداريين.

5. القيادة الأرستقراطية:

وهي القيادة التي تطلب من الموظفين إبداء أرائهم إلا أنها لا تسعى إلى تنفيذ رغباتهم وإنما تقوم بإظهار الاهتمام بمتطلباتهم وهي في حقيقتها لا تعمل على تحقيق رغباتهم ولا تنفيذ متطلباتهم واحتياجاتهم كما أن القيادة الأرستقراطية تسعى دائماً لأخذ وجهات النظر من الآخرين لمعرفة وجهات نظرهم دون الاهتمام بها ودون الاستماع والإنصات إليها كما تعتمد القيادة الأرستقراطية على إعطاء بعض أجزاء من الثقة لبعض المرؤوسين إلا أنها تمثل ثقة السيد بخادمه حيث لا يشعر الموظفين والأعضاء والأفراد بالحرية الكاملة كما يشعرون بوجوب التحفظ على أرائهم الجديدة كما لا تدعم القيادة الارستقراطية الأفكار الإبداعية الحديثة.

6. القيادة الديمقراطية:

وهي القيادة التي تطلب من المرؤوسين والأعضاء والأفراد المشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة في عمليات التخطيط ووضع الخطط وإجراءات التنظيم كما تعتمد القيادة الديمقراطية على سياسة التأثير على الآخرين وتعطي الأفراد والأعضاء الآخرين أهمية ورأياً ومساحة في اتخاذ القرار ووضع الخطط والأهداف.

7. القيادة الشورية:

وهي القيادة التي تعتمد على مبدأ الشورى وتشجيع الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات وهي تعتمد على مبدأ قول الله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) وقوله تعالى: (وشاورهم في الأمر).

8. القيادة التعاملية:

وهي القيادة التي تعتمد على تحفيز العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة وتعتمد القيادة التعاملية على توضيح الأعمال وتحديد المسئوليات وأهداف التنظيم للموظفين والأفراد وتعمل على تحبيب الأعمال في نفوس الآخرين من الموظفين والأعضاء في التنظيم كما تقدم القيادة التعاملية حوافز مادية ومكافئات معنوية للموظفين المثابرين والنشطين والمبدعين وتشجع القيادة التعاملية إنجاز الأعمال كما تعتبر القيادة التعاملية عبارة عن قيادة إجرائية تعتمد على سلسلة من الخطوات في التعاملات مع الموظفين التي تعتمد على توضيح الأعمال للأشخاص العاملين وتقدم القيادة التعاملية سلسلة من الإجراءات والخطوات بهدف توضيح المسئوليات والأهداف التي يجب على القياديين والمسئولين والمدراء والتنفيذيين تحقيقها وتنفيذها.

9. القيادة التحويلية:

وهي القيادة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتسعى إلى تحفيز الموظفين والإداريين وتشجعهم على أداء أعمالهم كما تعتمد القيادة التحويلية في أساسياتها على مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة والمفاجئة كما تعطي القيادة التحويلية الشعور بأهمية الآخرين وتمنح الموظفين والأعضاء في التنظيم شعوراً بأهميتهم كما تولي القيادة التحويلية احترام الأشخاص وتشجع القيادة التحويلية صفة الثقة بالآخرين والثقة بالنفس كما تعتمد القيادة التحويلية حب التغيير والتجديد والتحديث والدخول في أعمال جديدة وحديثة.



الفصـل الخامـس

الرقابة الإدارية الحديثة

تعريف الرقابة الإدارية الحديثة:

الرقابة هي تلك الوظيفة الإدارية الهامة في المنشآت الإدارية والمنظمات والمؤسسات المالية والتجارية المختلفة والتي يتم من خلالها التأكد بأن الأداء الإداري والعملي والوظيفي يسير بشكلٍ سليم ووفق الخطط المرسومة بما يحقق أهداف المنشأة بشكلٍ صحيح.

فالرقابة الإدارية هي تلك الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة والتفحص الدقيق للأعمال المنفذة ولما يجب أن ينجز من أعمال على أرض الواقع مع التحقق من أنها تحقق أهداف المنظمة وفقاً لما هو مخطط له.

فالرقابة هي عملية إدارية تقوم بقياس الواقع الفعلي والعملي والتنفيذي الحقيقي وذلك لمعرفة وجود أخطاء أو انحرافات والقيام بتعديلها وتنفيذ إجراءات الإصلاح والتغيير اللازمة.

فالرقابة الإدارية هي وظيفة هامة يجب تطبيقها في المنشآت نظراً لما تسعى إليه الرقابة من التأكد من أن الوظائف والمهام يتم تنفيذها بشكلٍ فعال وحقيقي.

كما أن الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تقوم على متابعة تنفيذ الأعمال بشكل مستمر كلما اقتضى الأمر ذلك.

ويقصد بالرقابة التحقق من تنفيذ الأعمال والتفحص من إنجاز المهام وأداء الواجبات وفق الخطة المرسومة.

ومن أهم أهداف الرقابة الإدارية الفعالة هو متابعة الأنشطة المختلفة وقياس أدائها والاستفادة من الأخطاء والتعديل والتغيير المطلوب على الأعمال المنفذة.

وتسعى الرقابة الإدارية الفعالة إلى معرفة أسباب الانحرافات كما تسعى الرقابة الإدارية إلى تصحيح الأخطاء والاستفادة من التجارب السابقة مستقبلاً.

ولا تسعى الرقابة الإدارية الحديثة لتخويف العاملين أو المـوظفين والإداريـين وإنمـا تقوم الرقابة الإدارية الحديثة على أساس تقديم المكافئات للأشـخاص المخلصـين في العمـل وتوقيع العقوبات على المقصرين.

كما أن للرقابة الإدارية الفعالة دوراً إيجابياً وبنـاءاً وفعـالاً في التـأثير عـلى الآخـرين وتحفيزهم في أداء الأعمال حيث أن الإنسان بطبيعته يحب العمل ويتخـوف مـن العقـاب كما تسعى المـنظمات إلى وضـع قـوانين لتقـديم المكافئـات بهـدف تحفيـز المـوظفين عـلى تحقيق الأهداف بأقصى سرعة وكفاءة ممكنة.

فالرقابـة الإداريـة الحديثـة الفعالـة تعتـبر وظيفـة هامـة بعـد وظيفـة التخطـيط والتنظيم الإداري الحديث في المنظمات.

حيث أن الرقابة الإدارية الحديثة والفعالة هي عبارة عـن عمليـة يـتم مـن خلالهـا التأكد تماماً من أن ما يتحقق فعله أو ما تحقق فعلاً هو مطابق فعـلاً لمـا تقـرر في الخطـة المعتمدة أي أن العملية الرقابية هي عملية إدارية لا يمكـن أن تكـون ولا يصـح أن تكـون بعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال بل يجـب أن تكـون الرقابـة مسـتمرة أثنـاء تنفيـذ الأعـمال وقبل تنفيذها أيضاً.

كما لا يمكن أن تتم عملية الرقابـة الإداريـة الحديثـة الفعالـة إلا بمعـايير ومقـاييس معينة يتم بواسطتها قياس الأداء ومعرفة الأخطاء والأخطار بحيث تظهر القـوانين الدقيقـة في الرقابة الإدارية الفعالة الإنحرافات الخطيرة والمشكلات التي يجب حلها.

مراحل عملية الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة:

وعلى ذلك فإن عملية الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة تمر بأربعة مراحل أساسية هي:

1. مرحلة تحديد المعايير الرقابية.
2. مرحلة قياس الأداء.
3. مرحلة تشخيص الانحرافات والمشكلات.
4. مرحلة حل وعلاج الأخطاء والمشكلات.

وهناك ارتباط وثيق بين وظيفة الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة والوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم الإداري وخاصة وظيفة التخطيط والرقابة حيث أن هاتين الوظيفتين مرتبطتين ومكملتين لبعضهما البعض.

وتعتبر وظيفة التخطيط الإداري الحديث والرقابة الإدارية الحديثة الفعالة وجهين لعملة واحدة فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة فبدونها لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة الفعالة والصحيحة والحقيقية.

فمن الواضح أن المعايير الرقابية هي أساس العمل الرقابي ويجب أن تستند المعايير الرقابية على الخطط والأهداف والسياسات وبرامج العمل والجداول الزمنية المحددة والواضحة كما أن الخطط والأهداف والسياسات والبرامج العملة والجداول الزمنية لا معنى لها من دون رقابة حقيقية وفعالة عليها.

كما يجب على جميع الشركات والمنظمات والمؤسسات والهيئات أن تتبع نظام رقابي حديث وفعال في أنظمتها وأعمالها وقوانينها سواءً أكان ذلك للرقابة على أنظمة الإنتاج أو أنظمة الأداء الوظيفي أو العملي أو الرقابة على الخطط.

فالغرض من النظام الرقابي الحديث الإيجابي الفعال هو التأكد من أن ما يتحقق من أعمال وما يقوم به الموظفون والإداريون هو مطابق فعلاً لما تم التحقيق له.

ومن أهم أساسيات الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة هو القيام بقياس أداء جميع الأفراد وتشخيص المشكلات ومعرفة الأخطاء إن وجدت والعمل على تصحيحها أولاً بأول وذلك بهدف تفادي المزيد من الخسائر وإجراء التصحيح في الوقت المناسب.

وتهدف وظيفة الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة إلى الحصول على بيانات صحيحة ومعلومات حقيقية عن سير العمل في المنشآت والمنظمات والأقسام الإدارية المختلفة.

كما تهدف وظيفة الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة على معرفة الأداء الحقيقي والفعلي في كل مراحل الإنتاج ومراحل الأداء العملي ووضع مقارنة بين التنفيذ العملي والخطط المرسومة السابقة ومعرفة الإنحرافات والأخطاء والعمل على تصحيحها وتعديلها في الوقت المناسب لذلك.

والرقابة الإدارية الحديثة الفعالة إما أن تتم من خلال التغذية الأمامية أو من خلال التغذية العكسية.

ففي ظل التغذية الأمامية يتم التنبؤ بالمشاكل والمعوقات والصعوبات المتعلقة بالأعمال والمهام والوظائف.

فتقوم الجهة المختصة بالرقابة الإدارية الحديثة الفعالة بالعمل على حل المشكلات في الوقت المناسب بدلاً من الانتظار إلى ما بعد إنجاز الأعمال.

وفي ظل نظام الرقابة بالتغذية العكسية المرتدة يتم تجميع المعلومات على الأنشطة والوظائف والمهام التي تم إنجازها ويتم تقييم هذه المعلومات والاستفادة

من الأخطاء وذلك بهدف تحسين الأعمال في المستقبل والاستفادة من تجارب الماضي.

خصائص نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة

1. هناك العديد من الخصائص التي يجب أن تتوافر في نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

أ. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة اقتصادياً.

ب. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة ذو تكلفة منخفضة.

ج. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة ذو عائد مرتفع.

د. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة ساعياً إلى تحقيق منافع المنظمة والمنشأة.

هـ. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة بسيطاً وسهلاً للتطبيق.

و. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة واضحاً ومفهوماً.

ز. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة متصفاً بالبساطة في مكوناته وقراراته وقواعده وقوانينه.

هـ. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة سهلاً للفهم والاستيعاب والإدراك والتطبيق.

و. يجب أن يرتبط نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة بمراكز اتخاذ القرار الإداري.

ز. يجب أن يرتبط نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة بمراكز القيادة العليا في المنظمات والقادرة على اتخاذ القرارات وتصحيح الأوضاع والأخطاء عند اللزوم.

ح. يجب أن يتصف نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة بسرعة تسجيل الانحرافات والقدرة على اكتشافها.

ط. يجب أن يتصف نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة بالقدرة على اكتشاف المشكلات قبل حدوثها وذلك من خلال استخدام الأدوات الرقابية الفعالة.

ي. يجب أن يقدم نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة تقارير عن الانحرافات والأخطاء بمجرد حدوثها.

ك. يجب أن تساعد قوانين الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة على تصحيح الأخطاء والانحرافات وحل المشكلات قبل تفاقمها وتضخمها.

ل. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة نظاماً مرناً وقابلاً للتطبيق على أرض الواقع.

م. يجب أن يكون نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة متصفاً وقادراً على التكيف مع الظروف المتغيرة والبيئات المتجددة وهذا يتطلب توفر الأساليب المختلفة الرقابية لمواجهة البيئات المتغيرة والمتعددة.

ن. يجب أن يسمح نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة بإجراء تعديلات والتغيرات المطلوبة وذلك لإجراء التصحيحات للأخطاء والقيام بالتعديلات في الأوقات المناسبة.

س. يجب أن يعتمد نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة على القيام بمقارنة الأداء الفعلي للأعمال والوظائف بالخطط السابقة المرسومة التي تم تحديدها وتوضيحها.

ع. يجب أن يقدم نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة تنبيهات هامة للإدارة قبل حدوث المشكلات قبل تفاهمها وزيادة حدتها.

ف. يجب أن يعتمد نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة على معلومات كافية وحديثة وذلك من خلال توفير نظام واسع وسليم وفعال في الاتصالات والعلاقات العامة وتسجيل المعلومات الرقابية الخاصة بالمعايير الفعلية وقياس الأداء الفعلي والعملي الخاص بالرقابة.

ص. يجب أن ينظر نظام الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة إلى الأمام وأن يستفيد من أخطاء المستقبل وأن يقوم بإجراءات العمل التصحيحية كون النظام الإداري نظاماً مستمراً وديناميكياً.

أهمية الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة

هناك العديد من الأهميات في وجود أنظمة للرقابة الفعالة على المنشآت والأعمال وتتمثل أهمية الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة بما يلي:

1. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يساعد على تخفيض التكاليف.
2. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يساعد على القضاء على الأخطاء والانحرافات والأخطار.
3. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يساعد على وضع نظام سليم وفعال لأنظمة الأجور والحوافز والمرتبات والمكافئات.

4. إن وجـود نظـام فعـال للرقابـة الإداريـة الحديثـة الفعالـة يسـاعد عـلى تحديـد الانحرافات ومعرفة الأخطاء واتخاذ الإجـراءات التصـحيحية اللازمـة لـذلك في الوقت المناسب.
5. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يساعد على معرفة التطـور والنمو في أداء العاملين ومعرفة وجـوه التقصـير في أداء المـوظفين في الأقسـام والوحدات الإدارية المختلفة.
6. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يسـاعد عـلى القضـاء عـلى الإسراف بالأموال.
7. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يسـاعد عـلى القضـاء عـلى التلاعب بالموارد والإمكانيات المتاحة للمنشأة.
8. إن وجود نظام فعـال للرقابـة الإداريـة الحديثـة الفعالـة يسـاعد عـلى اسـتغلال الوقت وضمان عدم ضياعه.
9. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يساعد عـلى التعـرف عـلى مواطن الضعف المؤدية لحدوث الانحرافات وحصول الأخطاء والقيام بعملية التصدي لها ومواجهتها وحلها.
10. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يساعد عـلى تقـدم وسـير العمل بشكل صحيح.
11. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يسـاعد عـلى التأكـد مـن سلامة المخزون والمواد المتراكمة في المخازن.
12. إن وجود نظام فعال للرقابة الإدارية الحديثة الفعالة يساعد على تقديم تقارير صحيحة ومعلومات حقيقيـة لـلإدارة العليـا والمتخصصـة بـإجراءات تصـحيح الأخطاء.

أساسيات عملية الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة

تتضمن عملية الرقابة عدة خطوات أساسية ومنها ما يلي:

1. تحديد مواقع وأماكن الرقابة الإدارية الحديثة الفعالة وتحديد أماكن الرؤساء والمسئولين وتحديد أماكن الأعمال وتحديد الأماكن التي سيتم مراقبتها وتتطلب هذه المرحلة من الرؤساء والمدراء تحديد الأماكن التي سوف يتم مراقبتها بشكل منظم وذلك للتأكد من أن الأعمال تسير وفق ما هو مخطط له.

2. وضع المعايير وتحديد المقاييس وذلك بغرض تقييم أداء الموظفين والعاملين والإداريين في التنظيم وهناك معايير مختلفة ومتعددة ومقاييس متنوعة ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

أ. معايير نقدية وهي خاصة بمعايير التكلفة وتختص بقياس ومعرفة تكلفة العمل لكل وحدة إنتاجية مثل تكلفة المواد المباشرة وتكلفة المواد المتغيرة.

ب. معايير غير نقدية وهي معايير غير مادية مثل الجودة وكفاءة الموظفين والعمال في العملية الإنتاجية والإدارية والوظيفية.

ج. معايير الإيرادات وهي المعايير التي تشير على دخل التنظيم من مصادر معينة مثل الإيرادات من سوق معين أو الإيرادات الخاصة بعمليات معينة.

د. معايير رأس المال ومن معايير رأس المال ما يلي:

- العائد من الاستثمار.
- نسبة الأصول المتداولة.
- نسبة الاقتراض إلى حق الملكية.
- معدل دوران رأس المال.

هـ. معايير البرنامج وهي معايير خاصة بالبرامج العملية للمشروع وتتم عبر تجزئة البرامج العملية إلى أجزاء كالجزء الأول والثاني وهكذا.

و. معايير غير ملموسة وهي معايير تعتمد على تحديد كفاءة وقدرة المدراء وتعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاج في المنظمات.

3. قياس الأداء ويتم قياس الأداء بواسطة المعايير التي يتم تحديدها في المنظمات ويتطلب هذه الخطوة الرقابية لقياس الأداء تحديد فترة الرقابة وأوقات الرقابة والأشخاص المكلفين بالرقابة والأعمال التي سيتم مراقبتها.

4. مقارنة الأداء الفعلي وهي مقارنة ما تحقق تنفيذه وقياسه بالأهداف الأساسية والخطط التي تم رسمها ووضعها وملاحظة ظهور أية انحرافات أو أخطاء والعمل على تصحيحها.

5. اتخاذ الإجراءات التعديلية والقيام بخطوات التصليح والتصحيح للأخطاء والانحرافات.

6. القيام بعملية تعديل المقاييس والمعايير وذلك بهدف التأكد من صلاحية المعايير بشكل دائم وتتم عن طريق التغذية الإسترجاعية أو التغذية العكسية.

الخطوات الرئيسية في الرقابة الإدارية

تتضمن عملية الرقابة الرئيسية الإدارية الفعالة ثلاث خطوات أساسية ورئيسية في عملية الرقابة وهي كما يلي:

1. الخطوة الأولى: تحديد معايير الأداء :

وهي تحديد المعايير الرقابية المتمثلة بالإنتاج والرقابة على الوظائف والأعمال والمهام المختلفة والأهداف المتعددة لكل قسم وكل وحدة إدارية مع المراقبة والمتابعة لبرامج الأعمال ومواعيد تنفيذها والجداول الزمنية والميزانيات التقديرية.

حيث تعتبر هذه الخطط والأهداف والسياسات والبرامج والجداول الزمنية والميزانيات التقديرية بمثابة معايير للأداء التي بموجبها يتم قياس الأداء ومقارنته والتي بدونها لا تتم عملية قياس الأداء الفعلي والحقيقي كما لا يمكن أن نعرف الانحرافات أو الأخطاء ولا يمكن تصليحها وتصحيحها وتعديلها.

وهناك أنواع مختلفة من معايير الأداء التي يمكن استخدامها في عملية الرقابة الإدارية الفعالة إلا أن المعايير المرتبطة بأهداف معينة أو برامج عمل معينة أو جداول زمنية محددة لإنجاز مهام محددة تعتبر في حد ذاتها من أفضل المعايير لمعرفة مدى كفاءة الإنجاز كما يفضل أن تكون هذه المعايير على شكل مادي ملموس وقابل للقياس مثل تحديد ساعات العمل، معرفة كميات الإنتاج، معرفة عدد الوحدات التالفة، معرفة عدد الوحدات المعيبة، معرفة عدد الوحدات الخدمية.

وتختلف معايير الأداء باختلاف المستويات الإدارية المختلفة حيث يجب أن يكون لكل مستوى إداري هدف معين ومحدد ينبثق من الأهداف العامة للمنشأة ولهذا فإن المعايير الرقابية يجب أن تخدم المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق أهدافها وأهداف المنشأة بشكل عام كما أن هناك معايير رقابية متعددة لقياس الأداء على مستوى المنشأة بشكل عام وهناك معايير للأداء خاصة بالرقابة على مستوى الإدارة الدولية والأقسام الإدارية والوحدات الإدارية المختلفة وهناك معايير خاصة بالرقابة على أداء الأفراد والموظفين داخل هذه الأقسام.

2. الخطوة الثانية: قياس الأداء

وتعتبر عملية قياس الأداء هي الخطوة الثانية في عملية الرقابة الإدارية الفعالة والمقصود بقياس الأداء هو قياس الأعمال التي تمت فعلاً أو التي تتم حالياً ويتم تنفيذها آنياً وتتم عملية قياس الأداء بواسطة المعايير الرقابية المقررة.

وفي الواقع العملي تظهر الكثير من الاختلافات والانحرافات والأخطاء التي يجب تعديلها وتصحيحها.

ومهمة القياس أي قياس الأداء في هذه الحالة هو التأكد من قيام الأفراد والموظفين والإداريين والعاملين والأقسام الإدارية والإنتاجية بتنفيذ الأعمال وتنفيذ الخطط وتنفيذ المهام المطلوبة منهم بشكلٍ واضحٍ وتام.

وتعتمد عملية صعوبة أو سهولة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير محددة للرقابة على الأداء الفعلي والتنفيذي على الأعمال والوظائف فهناك معايير يمكن تنفيذها بسهولة بينما هناك معايير رقابية يصعب تطبيقها فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يجب أن يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس.

ولكن في الواقع العملي هناك العديد من الأنشطة التي يصعب معها وضع معايير سهلة ومناسبة خاصة بالرقابة على الأداء والتنفيذ العملي وبالتالي يصعب قياسها.

وعملية القياس للأداء تتم إما بالملاحظة المباشرة أو من خلال التقارير.

وقياس الأداء من خلال الملاحظة المباشرة تتم من خلال الذهاب إلى المدراء وإطلاعهم على الأعمال وعلى الأخطاء ليتأكدوا بأنفسهم من سير العمل ومن أن اتجاهات العمل والعمال والوظائف هي حقيقية وواقعية ومناسبة عن الأداء وتبيين ذلك من خلافه وإظهار ما في الأعمال من أخطاء وانحرافات.

أما قياس الأداء من خلال التقارير الإدارية فإنه يحتل مكاناً هاماً بين وسائل قياس الأداء.

وقد تكون التقارير إما شفوية أو شفهية أو كتابية.

والتقارير الشفوية الشفهية هي التي يستطيع المدير بواسطتها معرفة ماذا يتم من أعمال وماذا تم فعله من أعمال ومهام ووظائف وذلك بناءً على الكلام الشفهي والشفوي الذي سمعه من موظفيه ومرؤوسيه كما يستطيع المدير توجيه الأسئلة بمعرفة الحقيقة ولاستيضاح حقيقة الأمور.

أما التقارير الكتابية فهي التقارير التي يستطيع المدير بواسطتها معرفة ما يتم فعلاً من أعمال وماذا تم بناؤه وعمله من مهام بناءاً على التقارير الكتابية المرفوعة إليه.

وتعتبر التقارير الكتابية أكثر أهمية نظراً لاحتوائها على حقائقها مكتوبة فعلاً ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

والتقارير الكتابية تأخذ ثلاثة أشكال هي:

- تقارير رقمية.
- تقارير تحتوي على خرائط وأشكال ورسومات بيانية.
- تقارير إنشائية.

فالتقارير الرقمية هي التي تحتوي على أرقام دون استعراض للإنشاء وتستخدم عندما تكون الأرقام كبيرة ومتعددة.

بينما التقارير التي تحتوي على خرائط وأشكال ورسوم بيانية فهي تقارير تفيد عند التعامل لتوضيح نسب الأعمال وفهم كيفية أداء الخطط وفق خطط وفترات زمنية طويلة لأن الخرائط والرسومات والأشكال البيانية تظهر نتيجة الأعمال بشكل بياني وبشكل واضح ومبسط وتفهم بمجرد النظر إليها وهي توفر بذلك الوقت الكثير.

أما التقارير الإنشائية فهي التي تكتب غالباً للشرح والتوضيح ولعرض الأخطاء ولاقتراح الحلول.

وتعاد جميع أنواع التقارير هامة في مرحلة قياس الأداء إذ تعتبر جميعها بمثابة سجلات لقياس الأداء وتظهر الانحرافات والأخطاء كما يجب أن تكون التقارير متماثلة وسهلة وواضحة ومبسطة وتعتمد على معلومات وحقائق وأرقام واضحة ومحددة كما يجب أن تركز على حل المشكلات وإبراز الأخطاء وطرق علاجها.

3. الخطوة الثالثة: تشخيص المشكلات وتصحيح الانحرافات

وهذه الخطوة هي من أهم خطوات عملية الرقابة الإدارية الفعالة حيث أن العملية الرقابية لا تكتمل إلا إذا تم تشخيص المشكلات ومعرفة الانحرافات والأخطاء وتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

والمشكلة هي بحد ذاتها إنحراف أو خطأ أو عدم توازن بين ما هو مطلوب وبين ما تم تنفيذه فعلاً وبين ما يجب أن يكون.

بمعنى أن المشكلة أو الخطأ أو الانحراف هو عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها والأصل القيام بتصحيحها وتعديلها.

وتشخيص المشكلات يتطلب وضع حدود لإحداث التغيير والقيام بإجراءات التصحيح.

ولكي يتم وضع حدود خاصة ودقيقة لمعرفة المشكلات وبمعرفة كيفية إصلاحها فإن على المدير الاسترشاد لكثير من الأسئلة لمعرفة مدى المشكلة والانحراف بدقة ومن ضمن هذه الأسئلة ما يلي:

- ما هو الانحراف أو الخطأ الحاصل بالضبط؟
- ما هو الشيء الذي لوحظ فيه الإنحراف؟
- ما هو حجم الإنحراف؟
- ما هو سبب الخطأ؟

- من الذي قام بتنفيذ العمل؟
- ما هي الإجراءات التصحيحية لمعالجة الخطأ؟
- كيف يمكن تجنب الخطأ مستقبلاً؟

وبالتالي فإنه يمكن القول بأن عملية تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة الإدارية الفعالة ببقية الوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط الإداري الفعال والتنظيم الإداري الحديث والتوجيه والتنسيق.

- فعن طريق العملية الرقابية يمكن أن تتم تغيير الخطط أو القيام بتعديل المخططات.
- كما يمكن توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المنوطة بهم.
- كما قد يتم تعيين أفراد جدد وإعادة النظر في نظام الاختيار والتعيين وتجديد وتحديث الآلات والمعدات والأدوات والبرامج والأجهزة.
- ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية للانحرافات والأخطاء:
- النوع الأول: الإجراءات العلاجية قصيرة الآجل.
- النوع الثاني: الإجراءات الوقائية طويلة الآجل.
- فالإجراءات العلاجية قصيرة الأجل تنطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري للانحرافات عن طريق زيادة الرقابة والإشراف على العمليات الإدارية والإشراف على العمال والقيام بتشغيل العمال وقتاً إضافياً وتدريبهم على أداء مهامهم والقيام بزيادة عدد الآلات المستخدمة وتشجيع العاملين وتحفيزهم وتعريفهم بالأخطاء السابقة وأسبابها ونتائجها.

وبعد علاج الانحرافات والأخطاء العملية والإدارية بشكلٍ عاجل فإنه لابد من أخذ وقت مناسب للاهتمام لمعرفة أسباب الأخطاء ولاكتشاف الانحرافات الممكنة الظهور في المستقبل والعمل على حلها قبل ظهورها ومن ذلك كان لابد من اتخاذ إجراءات وقائية طويلة الأجل ومنها شراء آلات ومعدات جديدة وتدريب العاملين لفترة أطول وإحداث تغيرات في المناصب الإدارية والقيام بالتجديد والتحديث الداخلي في المسئوليات والوظائف والأعمال الموكلة للموظفين والإداريين.

أهم خطوات الرقابة الإدارية الفعالة

1. الرقابة على الإدارات المختلفة في المنشأة ومتابعة أعمال المدراء في الأقسام الإدارية المختلفة.
2. الرقابة الخاصة على إدارة الإنتاج والعمليات.
3. الرقابة الخاصة على المدراء التنفيذيين.
4. الرقابة الخاصة على العمال والموظفين.
5. متابعة الأعمال خطوة بخطوة.
6. التأكد من تطبيق الأعمال وتنفيذها بشكلٍ صحيحٍ وسليم.
7. متابعة تنفيذ المهام وأداء الأعمال والتأكد من سير العمل وفق ما هو مطلوب.
8. الرقابة على المعلومات المدونة والمكتوبة والتقارير التي ترفع.
9. متابعة تقدم وسير العمل.
10. مقارنة التقدم في الأعمال في المستويات الفعلية بالخطة المرسومة والموضوعة.
11. تحديد الانحرافات.

12. تشخيص ومعرفة أسباب الأخطاء والانحرافات.
13. علاج الانحرافات والأخطاء بشكل عاجل قبل تفاقمها.
14. إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث أخطاء متكررة.
15. التأكد من انطباق وتطابق الأداء الفعلي للأعمال والوظائف مع الخطط والأهداف التي تم الاتفاق عليها.
16. التأكد من استمرار الأداء الفعلي والعملي بالمستوى المطلوب.
17. التأكد من استمرار العمل وتنفيذ المهام والواجبات دون توقف.
18. دراسة وملاحظة الأسواق الخارجية والداخلية.
19. اتخاذ التدابير اللازمة للحيلولة دون حدوث مشكلات جديدة.
20. إعداد استمارة خاصة بتنفيذ الخطط الموضوعة والمرسومة والمتفق عليها.
21. إعداد استمارات خاصة لإرشاد العمل وتوجيه العمال والموظفين.
22. إعداد استمارات خاصة بطلب المواد المطلوبة ومقدارها والجهة التي تم تسليم المواد لها.
23. إعداد استمارات خاصة بطلب الأدوات.
24. إعداد استمارات خاصة بالتفتيش على المخازن والمواد بشكل دائم.
25. الرقابة الدائمة على العمليات والتأكد من تحقيقها بالتاريخ المطلوب وفي الأوقات المحددة لها.
26. التأكد من مواعيد التشغيل.
27. التأكد من الالتزام بالأوامر والقوانين الصادرة.
28. تحديد موظفين مختصين بالرقابة والتفتيش.
29. تحديد وتعيين أشخاص مسئولين عن أعمال التفتيش.

30. تحديد ومعرفة أعمال الرقابة والتفتيش.

31. تحديد ومعرفة مسئوليات الرقابة والتفتيش.

32. تحديد ومعرفة أماكن الرقابة المطلوب مراقبتها.

33. الرقابة على الأعمال.

34. الرقابة على الإنتاج.

35. تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وتشخيص المشكلات.

36. اتخاذ الإجراءات التصحيحية المباشرة الفورية.

37. اتخاذ الإجراءات الوقائية المستقبلية.

38. التأكد من عدم وجود انحرافات موجبة أثناء أداء الأعمال بمعنى أن الأداء الفعلي يجب أن لا يتجاوز الأداء المخطط له وفي حالة وجود انحرافات موجبة أي إذا تجاوز الأداء الفعلي الخطط المرسومة فإنه يجب تقصي الأسباب المؤدية إلى ذلك ووضع العلاج المناسب فقد يكون ذلك راجع إلى خطأ في وضع المعايير كأن تكون المعايير غير فعالة أو غير مناسبة وهذا يتطلب إتخاذ إجراءات تصحيحية وتعديلية في المعايير ذاتها وقد تكون الانحرافات ناتجة عن تفوق غير طبيعي نتيجة لظروف معينة ولذلك يجب معرفة هذه الظروف ودراستها ووضع معايير جديدة ومناسبة لحل وعلاج الانحرافات الموجبة.

39. التأكد من عدم وجود انحرافات سالبة فقد يوجد هناك انحرافات سالبة بمعنى أن يكون الأداء الفعلي والتنفيذ العملي للمهام والوظائف والأعمال بمستوى أقل مما هو مطلوب وبنسبة أضعف من المقرر وفق الخطة المرسومة وفي هذه الحالة يجب على الإداريين والمسئولين مراقبة الإنتاج وتشخيص الأسباب المؤدية إلى وجود انحرافات سالبة والعمل على اتخاذ إجراءات تصحيحية لازمة لمعالجة القصور ولتكملة النقص فإذا كان السبب هو

غياب عن الأعمال وتهاون الموظفين بـالأعمال والمهـام والوظـائف فلابـد مـن وجـود نظـام محكم لتوقيع الجزاءات والعقوبات على الموظفين والعاملين أو اتخاذ إجـراءات تصـحيحية وتعديلية للموظفين من شـأنها زيـادة خـبراتهم ورفـع مهـاراتهم مثـل إدخـالهم في دورات تدريبية إدارية وغيرها.

40. الرقابة على المواد.

41. الرقابة على المخازن.

42. الرقابة على إدارة المشتريات.

43. الرقابة على عمليات الاستثمار.

44. الرقابة على إدارة المبيعات.

45. الرقابة على الأموال.

46. التأكد من أن الحقوق المالية يتم صرفها بنظام محكم.

47. الرقابة على التكاليف.

48. العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج.

49. القيام بتحليل الانحرافات والقيام بمعالجتها.

ولتحليل الانحرافات الخاصة بالتكاليف فإنه قد تكون هناك انحرافـات كميـة وقـد تكون هناك انحرافات قيمية.

فالانحرافات الكمية هي التي تحدث في حالة استخدام مواد أكثر مـن الـلازم وهـذا ما يؤدي إلى الإسراف فيجب وضع قوانين للحد من الإسراف.

وقد تكون الانحرافـات قيميـة بمعنـى إذا زاد اسـتخدام المـواد زادت تكلفـة المـواد المستخدمة فلابد من إجراء عملية توفير فيما بين الكمية المطلوبة دون زيادة أو نقصان.

50. الرقابة على الوقت.

51. الرقابة على مواعيد بدء العمل والانتهاء من الأعمال.

52. التأكد من مواعيد تسليم الأعمال في الوقت المطلوب.

53. الرقابة على تقارير المشرفين وإلزام المشرفين بإعداد تقارير بشكل يومي.

54. الرقابة على الملاحظين بشكل دوري.

55. الرقابة على الجودة.

56. الرقابة على السلع.

57. الرقابة على الخدمات.

58. تحديد الإرشادات الفنية اللازمة من قبل الإدارة الدولية وذلك للتأكد من المواصفات التي تم تحديدها.

59. المتابعة الفنية للمواصفات المطلوبة وللأعمال المنفذة.

60. المقارنة بين المواصفات المطلوبة والمواصفات الفعلية للسلع والخدمات.

61. الكشف عن وجود تجاوزات أو انحرافات.

62. التأكد من أن المواصفات المحددة للسلع والخدمات تلبي المواصفات المطلوبة.

63. التأكد من أن الأعمال تسير في مسارها الصحيح وتؤدى في الوقت المناسب.

64. القيام بحل المشكلات وعلاج الأخطاء.

65. وأخيراً إيجاد قوانين خاصة لحل المشكلات على المدى المستقبلي البعيد.



الفصل السادس

المراسلات التجارية

تعريف المراسلات التجارية:

إن عمل المدير والمسئول والموظف الإداري والسكرتير متنوع بحيث أن لديه العديد من المهام والواجبات ولابد من توفر عدة طرق لإنجاز أعماله ومن أهم ما يقوم به المـدراء والموظفين الإداريين وموظفو السكرتارية والمشرفون الإداريين هو المراسلات التجارية.

ونظراً لكبر حجـم المعـاملات الرسـمية والتجاريـة والإداريـة في وقتنـا الحـاضر فـإن للرسالة التجارية والإداريـة أهميـة كـبرى حيـث أن الرسـالة التجاريـة هـي أفضـل وسـائل الاتصال ومن أسهل طرق الاتصال المبـاشر فـيما بـين المـدراء والأقسـام والشركـات والتجـار والمكاتب والمنظمات.

إن من أهم الأعـمال التجاريـة هـي المراسـلات التجاريـة وإعـداد وكتابـة الرسـائل الإداريـة الرسـمية بهـدف التواصـل مـع المـنظمات والأشـخاص والمـوظفين والأفـراد داخـل المنظمة وخارجها وتعتبر من أفضل الطرق وأسهلها وأحسنها وفي الاتصالات هي المراسـلات التجارية الرسمية ما بين المدراء والموظفين والعمـلاء والزبـائن وذلـك بهـدف إجـراء عقـود إدارية وتجارية جديـدة وبهـدف التخاطـب الرسـمي مـع المـوظفين والزبـائن والعمـلاء في المنظمات والمؤسسات والهيئات الإدارية والتجارية.

وتعتبر المراسلات التجارية والرسائل الإدارية عبارة عـن مسـتندات ووثـائق رسـمية يمكن الرجوع إليها في أي وقـت مـن الأوقـات كـما تسـاعد المراسـلات التجاريـة والرسـائل الرسـمية عـلى اتخـاذ القـرارات الإداريـة وتـوفر المراسـلات التجاريـة والرسـائل الإداريـة المصاريف والتكاليف المالية كما توضح نشاطات المؤسسة خلال فترة عملها.

فللمراسلات التجارية والرسائل الرسمية الإدارية أهمية كبرى وذلك لما تقوم به المراسلات من إتمام للعمليات التجارية وإتمام عقد صفقات وتقوم المراسلات التجارية بتسجيل عملية التواصل والاتصال وتوفير تكاليف المقابلات الشخصية وتعتبر الرسائل التجارية مستندات قانونية يمكن اللجوء إليها وهناك عدة أشكال وأنواع من الرسائل التجارية والمراسلات الإدارية الرسمية الداخلية ضمن أعمال وأقسام ووحدات المنظمات وخارجها.

وتتعدد أنواع وأشكال الرسائل التجارية بتنوع أنشطة المؤسسات والشركات والمنظمات.

فوائد المراسلات التجارية الرسمية والرسائل الإدارية:

1- تعتبر الرسائل التجارية الرسمية والمراسلات الإدارية عنصر قانوني ثابت وشكل من أشكال المستندات والوثائق.

2- توضح المراسلات التجارية الرسمية والرسائل الإدارية العديد من التفصيلات العملية والمهام والوظائف المطلوبة.

3- تعتبر المراسلات التجارية الرسمية والرسائل الإدارية وسيلة مساعدة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة من خلال عملية مراجعة المراسلات التجارية الرسمية وإعادة النظر وقراءة الرسائل الإدارية للشركات والمنظمات.

4- تعتبر الرسائل الإدارية والمراسلات التجارية الرسمية وسيلة سهلة للاتصال بالعملاء والزبائن خارج المنظمة.

5- تعتبر المراسلات التجارية الرسمية والرسائل الإدارية وسيلة رسمية وفعالة وحقيقية للتواصل مع الأقسام الإدارية داخل الشركات والمنظمات.

6- تقوم المراسلات التجارية الرسمية بتوفير العديد من المصاريف والتكاليف المالية.

7- تعتبر المراسلات التجارية الرسمية والرسائل الإدارية سجل لنشاطات وأعمال المؤسسات والمنظمات.

8- تقوم المراسلات التجارية الرسمية بتوفير الوقت أمام المدراء والقيام بالاستغلال الأمثل للوقت عبر المراسلات التجارية من دولة إلى أخرى.

9- تساعد المراسلات التجارية الرسمية والرسائل الإدارية على إتمام وعقد وتوقيع الصفقات والعقود التجارية والإدارية بشكلٍ واضحٍ وتام.

10- تسهل عملية المراسلات التجارية إتمام العمليات التجارية والمالية.

11- توفر المراسلات التجارية الرسمية والرسائل الإدارية العديد من المصاريف والتكاليف المالية وتعمل على توفير مصاريف السفر والتنقل والإقامة فيما بين الدول.

12- تسهل عملية المراسلات التجارية الرسمية والرسائل الإدارية التواصل الحقيقي والفعال مع كافة المنظمات والشركات والأشخاص في كافة أنحاء العالم وفي أي قطر من البلدان.

13- تعتبر الرسائل الإدارية والمرسلات التجارية الرسمية نموذجاً هاماً لإثبات العقود وتوقيعها كما تعتبر نموذجاً رابحاً للأمانة والدقة وتحمل المسئولية وأداء الأعمال.

14- تعتبر الرسائل الإدارية والمرسلات التجارية الرسمية وسيلة إعلان ناجحة عن نشاطات المؤسسة وأعمالها ونجاها ومظهرها الخارجي وما تقوم به من وضوحٍ في عملياتها ومراسلاتها واتصالاتها.

15- إن التعاقد من خلال هذه (المراسلات) يعزز العنصر القانوني لإثبات التعاقد وتفصيلاته ويهيئ المستندات التي يمكن الرجوع إليها عند حدوث أي منازعات.

16- تتيح المراسلات حرية التروي والتفكير قبل اتخاذ القـرار مـن غـير تكلـف أو حرج.

17- قلة ما تتكلفه هذه المراسلات إذا مـا قورنـت بتكلفـة تهيئـة الاجـتماع بـين المتعاملين من مصروفات كثيرة.

18- تعتبر الرسائل سجل لتاريخ المؤسسة يمكن الرجوع إليها في المستقبل حيـث تمثل نشاطات المؤسسة خلال فترة عملها.

مواصفات وخصائص المراسلات التجارية :

الرسالة التجارية ذات أهمية كبرى لما تتمتع به من صفات وميزات عديدة نجملهـا فيما يلي:

1- كونها وسيلة ناجحة لإتمام جميع العمليات التجارية من بيع وشراء وغيره ولما توفره على التاجر من وقت ومصاريف حيث أنه لا يكون مضطراً لإضـاعة وقتـه في السـفر والتنقل من أجل إتمام صفقة تجارية ومـا يترتـب عـلى ذلـك مـن تـوفير لمصـاريف السـفر والانتقال والإقامة.

2- كونها تسهل عملية الاتصال مع كافة أرجاء المعمورة إذ أن الرسـالة التجاريـة يمكن إرسالها إلي أي قطر مهما بعد وحتى إلى تلك البلدان التي قد لا تكون عمليـة السـفر إليها متاحة نظراً لبعدها أو لوجود عوائق تعيق السفر إليها.

3- الرسالة التجارية نموذج للدقة والأمانة لما تحتويه من معلومات تحـدد بدقـة متناهية.

4- شكل الرسالة والأسلوب الذي رتبت وكتبت به قد يكون له من التـأثير وقعـاً يفوق ما يمكن أن ينتج عن المقابلة الشخصية.

5- الرسالة التجارية وسيلة إعلان ناجحة للتاجر والمؤسسة نظراً لما تتركه في نفس المرسل إليه من وقع حسن ، إذ أن شكل الرسالة وأسلوبها يعكسان صورة واقعية عن وضع الشركات المرسلة.

6- الرسالة التجارية مستند قانوني في يد حاملها يمكنه اللجوء إليها والاحتجاج بكل ما ورد فيها في حالة حدوث أية منازعات قضائية تتعلق بالصفقة أو موضوع الرسالة.

الشروط الواجب توافرها في الرسالة التجارية :

1- الورق الذي تطبع عليه الرسالة يجب أن يكون من نوعية جيدة نوع A4.

2- البيانات المختلفة الواردة في الرسالة يجب طباعتها بأسلوب جذاب وخط واضح.

3- الأسلوب الذي تكتب به الرسالة يجب أن يكون سهلا معبراً ومختصراً.

4- البيانات الواردة في الرسالة يجب أن تكون دقيقة وواقعية خالية من أية مبالغة تنم عن الحقيقة التي لا لبس فيها وخاصة في حالة احتوائها على ذكر أية مبالغ مالية يجب كتابتها بالأرقام والأحرف.

5- الرسالة التجارية يجب أن تكون نظيفة ومرتبة بالشكل والمضمون بحيث تكون الرسالة مرتبة بفقرات متتابعة حتى تسهل على قارئها فهم الموضوعات والغرض منها بكل جلاء ووضوح.

6- الرسالة التجارية يجب أن تطبع من أصل وعدة صور بحيث يرسل الأصل للمرسل إليه والمرسل يحتفظ بعدد من الصور حسب حاجته.

محتويات الرسالة التجارية:

محتويات الرسالة التجارية قسمان هما:

أولاً : المحتويات الثابتة :

وهي تتعلق بالبيانات الخاصة بالمرسل وتشمل:

1- اسم المؤسسة أو الشركة (ويكتب عادة بخط عريض)

2- نوع التجارة- مع بيان أهم تخصصاتها إن وجدت.

3- العنوان – اسم – البلد – الشارع – رقم البناية.

4- العنوان البرقي إن وجد.

5- رقم التلفون وصندوق البريد والتلكس.

6- رقم السجل التجاري.

7- التاريخ والإشارة.

ثانياً : المحتويات غير الثابتة :

وهي تتعلق ببيانات المرسل إليه وموضوع الرسالة وتشمل :

1- اسم وعنوان المرسل إليه.

2- رقم الرسالة والذي يوضع على الرسالة حين تصديرها .

3- التحية الافتتاحية – ولها أيضاً أكثر من تعبير يختلف باختلاف مركز الشخص المعنوي بأعلى الرسالة.

4- موضوع الرسالة .

5- التحية الختامية – ولها أيضاً أكثر من تعبير باختلاف مركز الشخص المعنوي بأسفل الرسالة .

6- التوقيع – ويتضمن عادةً وصف موقَّع الرسالة أو اسمه ووصفه معاً، مع ملاحظة أنه في بعض المؤسسات قد يوقَّع الشخص المسئول على الأصل فقط ويقوم السكرتير بختم الصورة بعبارة (الأصل بتوقيع المدير) .

7- الختم ، ويضع على الرسالة بجانب أو فوق توقيع المدير ويتم بعد الانتهاء من إجراءات تدقيق الرسالة وتصديرها .

8- استخدام علامات الترقيم – يجب على كاتب الرسالة أن يكون ملماً بالاستخدام الأمثل لعلامات الترقيم التي تتخلل الكتابة حيث أنها تساعد على تفصيلها وتنظيمها وفهمها بسرعة وأهم علامات الترقيم المستخدمة هي :

- الفاصلة (،) : وتوضع بين الجمل أو أجزائها المفصلة للمعنى ويقف القارئ عندها قليلاً .

- النقطة (.) : وتوضع في نهاية جملة كاملة المعنى وفي نهاية فقرة ، وفي نهاية الكلام للدلالة على تمام المعنى.

- الشرطة (-) : وتوضع قبل الجملة المعترضة سياق الكلام ، وبعد العدد في أول السطر وفي حالة المجاورة بين اثنين لفصل الكلام بينهما.

- النقطتان (:) : (علامة التوضيح) وتوضع بعد عبارة تشير إلى بيانات تفصيلية ، كما توضعان بين الشيء وأقسامه مثل الكتاب ينقسم إلى قسمين: (الأول والثاني) .

- علامة التنصيص (" "): وتوضعان قبل وبعد الكلام المنقول بنصه أو قبل وبعد العبارات التي يراد لفت الانتباه إليها.
- القوسان (()) : ويوضعان قبل وبعد الأرقام الجانبية أو قبل وبعد العبارات التي يراد لفت الانتباه إليها.
- علامة التعجب أو التأثير (!) : وتوضع في نهاية الكلام الذي يحمل معنى الدهشة أو الاستغراب.
- الاستفهام (؟) : وتوضع في نهاية أسلوب الاستفهام.

9- المرفقات : بحيث يدون في أسفل الرسالة بيان وعدد المرفقات ،ويجب التأكد من وجودها مع الأصل قبل إرسال الرسالة ونوعية هذه المرفقات لا يمكن حصرها إذ قد يكون فواتير ، شيكات ، كمبيالات، رسومات.

أحجام الرسائل التجارية :

أحجام الرسائل التجارية مختلفة ومتنوعة بحيث تتناسب مع غرض استعمالها وإن كان شائعاً استخدام ثلاثة أنواع من هذه الأحجام وهي :

1. رسالة حجم الفولسكاب : واستعمالها في المراسلات التجارية ليس شائعاً ولكن يكثر استعمالها في كتابة المذكرات الطويلة والمراسلات الحكومية ومساحتها 34 × 21 سم .
2. رسالة حجم كوارتو واستعمالها في المراسلات التجارية العادية ومساحتها 28 × 21 سم .
3. رسالة حجم نصف الفولسكاب : وكما هو واضح من اسمها فإن مساحتها نصف مساحة رسالة الفولسكاب ، وقد تقل أو تزيد عن ذلك قليلاً

حسب طبيعة غرض استعمالها ويكثر استعمالها في المذكرات والرسائل الداخلية بالمؤسسة.

أنواع الرسائل التجارية :

الرسائل التجارية تتعدد أنواعها بقدر تعدد أنشطة المؤسسات وهي ليست مقتصرة على تلك الرسائل المتعلقة بالصفقات التجارية وإنما تشمل كافة المراسلات التي يتم تداولها داخل المؤسسة فتزداد وتتنوع كلما ازدادت وتنوعت نشاطات المؤسسة وإليك أهم أنواعها:

1- رسائل البيع والشراء:

وهي أهم أنواع الرسائل التجارية : فهي تلك الرسائل المتداولة فيما بين التجار والمؤسسات من أجل إتمام صفقة تجارية فهي ركيزة من الركائز الأساسية التي قد يترتب عليها الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مراتب النجاح ، وبالمقابل قد يكون الفشل نصيب المؤسسة التي لا تعطي رسائل البيع والشراء نصيبها الكافي من اهتمام وتركيز . والصفقة التجارية قد تتم بموجب رسالة واحدة وقد لا تتم إلا بعد تبادل العديد من الرسائل بخصوصها.

وفيما يلي نموذج توضيحي لرسالة شراء:

↓

(نموذج رسالة شراء)

بسم اللـه الرحمن الرحيم

من شركة الحريري التجارية

الجمهورية اللبنانية	السجل تجاري :
ص.ب : 86540	رقم 128795

تلفون : 6545354

التاريخ :2011/1/30

إلى السادة / السيدات.. المحترمون

في القاهرة – مصر

تحية طيبة وبعد :-

إشارة لرسالتكم رقم 987 والمرسلة لنا بتاريخ 9 /1 /2006م وقائمة الأسعار المرفقة بها ، نرجو منكم التكرم بإرسال (6) أطنان من القطن الأبيض ذو الفتيلة الممتازة الطويلة الحجم والمشار إليه بلائحة الأسعار المرفقة من قبلكم بالرقم 8 ، مع الرجاء شحنها خلال شهر من تاريخ يومنا هذا بواسطة وكيل شحنكم المعتمد لدينا ، ونفيدكم بأننا فتحنا اعتماداً وحساباً بنكياً باسمكم (10000) دولار عشرة ألف دولار وذلك مقابل قيمة البضاعة وأجور شحنها وتأمينها راجين الإسراع بإرسال بوليصة الشحن ومرفقاتها لنتمكن من استلام البضاعة حال وصولها إلى ميناء الوصول البحري محافظة اللاذقية .

ولكم خالص الشكر والتحية ،،

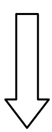
توقيع المدير:

(ختم الشركة):

2- رسائل التعزيز :

رسائل التعزيز أو رسائل التأكيد تكتب عادة على موضوع تم الاتفاق بشأنه تلفونياً أو بواسطة برقية سابقة وهذا النوع من الرسائل يكون أكثر إيضاحاً وتحديداً لما سبقه فالمعروف عن البرقية مثلاً الاختصار والشمول ، فأما رسالة التعزيز توضح تفاصيل الصفقة من موضوع البرقية أو التلفون.

وإليك مثالاً لموضوع رسالة تعزيز:



السادة / السيدات .... المحترمون

تحية طيبة ، وبعـــــــــــــد :

" إشارة إلى المكالمة التلفونية التي تمت بيننا صباح أمس نعزز لكم موضوع تلك المكالمة بهذه الرسالة ونرجو منكم في حالة عدم إتمام عملية الشحن قبل وصول الرسالة أن ترسلوا المائة (100) صندوق المتفق على إرسالها ، معنونة باسم فرع شركتنا في بيروت - لبنان" .

ولكم جزيل الشكر والإحترام ،،،

الإسم :

الختم :

3 - رسائل الشكوى والاعتذار :

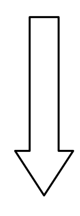
وهذا النوع من الرسائل يتم اللجوء إليه في حالة وجود خطأ أو مخالفة لأي من بنود الاتفاق فالذي وقع منه الخطأ يبعث برسالة اعتذار للطرف الآخر ينبهه لنوع الخطأ الحاصل ويعتذر له عن وقوع الخطأ ويبعث الأسباب ، وكذلك

الحال من جانب المرسل في حالة وقوع مخالفة من الطرف الآخر لأي من بنود الاتفاق يبعث له برسالة شكوى موضحاً له نوع التقصير أو المخالفة الحاصلة طالباً تصحيح الخطأ إما بإزالته أو التعويض عنه ، مرفقاً برسالته المستندات والأدلة الكافية لإثبات إدعائه ، وطبعاً يجب إرسال هذه الرسالة بالبريد المسجل حتى يكون بحوزته مستند رسمي يلجأ إليه في حالة عدم رد الطرف الأخر على شكواه والذي سيدفعه عند اللجوء للطرق القانونية لتحصيل حقه. ومن أبرز الحالات التي يتم فيها اللجوء لرسائل الشكوى أو الاعتذار هي :

- التأخير عن الموعد المحدد في تسليم البضاعة.
- وجود خطأ في الفاتورة أو مرفقاتها .
- اختلاف مواصفات البضاعة عما هو متفق عليه.
- وصول البضاعة أو جزء منها في حالة تلف أو نقصان.
- عدم الالتزام بالدفع في الموعد المحدد.

وإليك مثالاً لموضوع رسالة الاعتذار :

نموذج لرسالة إعتذار :



نموذج لرسالة إعتذار:

السادة المحترمون / السيدات المحترمات ....

تحية طيبة ، وبـــــعــــــد :

أود إعلامكم بأنه ستصلكم البضاعة مرفقة بصـورة مـن بوليصـة الشـحن ، في الأسبوع الأول من الشهر القادم ، على متن باخرة الشحن الخاصة بشركة الحريـري ، ولكن يؤسفنا إبلاغكم بأنه قد حصل خطأ بمحتويات عشرة صناديق مـن ناحيـة أحجام العلب المرسـلة ، ورجـاء إعادتهـا في حالـة عـدم حـاجتكم إليهـا ، ونكـون شاكرين لو قمتم بتسويقها وخصم فرق سعرها من قيمة الفاتورة.

وتقبلوا فائق الإحترام والتقدير ،،،

الختم : ....

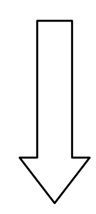
التوقيع : ....

التاريخ : ....

4- الرسائل الدورية :

هذا النوع من الرسائل متعدد الأغراض فقد يقوم التاجر أو تقوم المؤسسة باللجوء إليه في حالة وجود سلعة معينة قد وصلت ويزيد إعلام أكبر عدد من الزبائن بوصولها ، أو في حالة وجود أمر ما يهم إبلاغه لقطاع واسع من الزبائن أو المستهلكين.

وهذا النوع من الرسائل يكتب بصيغة واحدة للجميع بدون تحديد اسم الشخص الموجهة إليه ، وقد تطبع بالكامل ويترك بها فراغ لتحديد اسم المرسل إليه وقد يتم سحبها بالتصوير للحصول على العدد اللازم من النسخ و مثال ذلك :



نموذج رسالة دورية:

السادة / السيدات المحترمون

تحية طيبة وبعد :

من أجل تسهيل مهمة حصولكم على منتجاتنا يسرنا إبلاغكم بأنه قد تم افتتاح فرعنا الجديد في المجمع التجاري بمدينة بيروت في لبنان ، محل رقم 45 تلفون 694512 حيث أعد بطريقة حديثة تسهل لكم سرعة الحصول على كافة احتياجاتكم . علماً بأن مقرنا الرئيسي سيبقى في خدمتكم وبنفس ساعات العمل المعتادة .

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير ،،،.

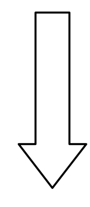
5- الرسالة الداخلية (المذكرة الداخلية) :

وهي تلك الرسالة المتداولة بين أقسام المنشأة ويطلـق عليهـا أيضـاً مـذكرة داخليـة ولها عناصر أساسية تتكون منها وهي :

- التاريخ والرقم ورقم الملف إن وجد.
- كلمة من : ويأتي بعدها اسم المرسل ووظيفته.
- كلمة إلى : ويأتي بعدها اسم المرسل إليه ووظيفته.
- كلمة بشأن : ويأتي بعدها موضوع الرسالة.

ويراعى في الرسالة الداخلية الآتي :

- الإيجاز الذي لا يؤثر في المعنى .
- الكلام المباشر المتسم بالموضوعية والوضوح.
- الاختصار في التحايا وتجنب عبارات المجاملة قدر المستطاع.
- وفيما يلي نموذج للرسالة الداخلية :



(نموذج رسالة داخلية) :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي **الرقم :120**

التاريخ : 2007/3/4م

رسالة داخلية :

إلى : الأستاذ / محمد - مدير البعثات .

من : الدكتور / حسين – مدير وزارة التعليم العالي .

الموضوع : طلب أسماء المرشحين لدراسة الماجستير :

نرجو سرعة إرسال أسماء الطلبة المرشحين لدراسة الماجستير في الجامعة الأمريكية في بيروت من خريجي الجامعة الأمريكية بالقاهرة ،مع التأكد على ضرورة أن يكونوا من الحاصلين على تقدير جيد . شاكرين تعاونكم معنا ،،،

الاسم :

التوقيع :



الفصـل السابـع

إدارة الاجتماعات

تعريف إدارة الاجتماعات:

الاجتماعات هي عبارة عن مقابلات شخصية ولقاءات اجتماعية وإدارية رسمية والتي تعقد فيما بين المدراء والموظفين وأعضاء التنظيم الإداري بشرط أن يزيد عدد الحضور عن ثلاثة كما يمكن أن تكون الاجتماعات داخلية وخاصة وسرية ويقابل ذلك فإن هناك العديد من الاجتماعات الكبرى والتي تعتبر اجتماعات ولقاءات ومؤتمرات دولية وعالمية كما يمكن أن تكون الاجتماعات دورية إما أسبوعياً أو شهرياً وذلك بحسب ما تقتضيه الحاجة وتتطلبه الضرورة وذلك بهدف مناقشة أوضاع العمل الرسمي ودراسة المهام والوظائف ووضع حلول للمشكلات والتوصل إلى قرارات إدارية صحيحة.

والاجتماع هو عبارة عن التقاء العديد من الموظفين والأعضاء والمسئولين والأفراد والمدراء في مكانٍ محدد في المنظمة وفي وقتٍ معين يتم الإعلان عنه وذلك لمناقشة عدة مواضيع وذلك بهدف إيجاد حلول للمشكلات والتوصل إلى قرارات إدارية سليمة تهدف إلى تطبيق الأهداف وتحقيقها بشكلٍ واضحٍ وفعال.

فإدارة الاجتماعات هي عبارة عن القدرة على الاستفادة من الإمكانيات المادية والموارد البشرية المتاحة والمتوفرة وذلك لتوجيه الاجتماع والخروج منه بنتائج إيجابية وقيادة المشاركين في الاجتماع بكفاءة وبأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وذلك للخروج بقرارات سليمة لتحقيق أهداف المنظمة ولتطبيق الخطط المرسومة.

مفهوم الاجتماع:

الاجتماع هو عبارة عن التقاء رسمي محدد يتم الإعلان عنه رسمياً فيما بين عدد من الأفراد والأشخاص والأعضاء والذين يسمون المدعوين إلى حضور الاجتماع الذي تم الإعلان عنه ويتم الإعلان عن الاجتماع في مكان

محدد وفي وقتٍ معين وذلك لمناقشة موضوعات محددة ولحل مشكلات معينة وفق خطة عمل وخطة مرسومة لمناقشة المواضيع أثناء عقد الاجتماع ويعتبر الاجتماع هاماً في العديد من الشركات والمؤسسات والمنظمات وذلك لما تقوم الاجتماعات من تحقيقه من التغلب على المشكلات وحلها وإدارة الأزمات والوصول إلى قرارات صحيحة والتوصل إلى حلول مناسبة والتشاور في اتخاذ قوانين وقرارات جديدة إدارية ومالية ووظيفية وتجارية وبشرية وغيرها.

مفهوم إدارة الاجتماعات:

إن إدارة الاجتماعات هي القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانيات البشرية والموارد والإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة والمتوفرة والقيام بعملية توجيه وقيادة الاجتماع وقيادة المشاركين في الاجتماع بكفاءة وقدرة عالية وذلك بالتوصل إلى حلول مناسبة وللقيام بحل المشكلات واتخاذ قرارات معينة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.

أركان الاجتماعات:

1. المدير: وهو مدير الاجتماعات وهو الشخص الذي يتولى تنظيم الاجتماعات والتخطيط للاجتماعات وتوفير كافة مستلزمات الاجتماعات وتوجيه الأفراد المدعوين لحضور الاجتماعات.

2. الأفراد والأعضاء والأشخاص المدعوين لحضور الاجتماعات وهم الأشخاص المشاركون في حضور الاجتماعات ويساهمون في اتخاذ القرارات وفي النقد وفي التوجيه وفي المشاركة بالنقاش والحوار بغرض حل المشاكل والتوصل إلى قرارات سليمة.

3. الإمكانيات والموارد البشرية: وهي الإمكانيات والموارد التي يتم الاستفادة منها بدنياً وجسمياً وعقلياً وذهنياً بهدف إنجاح الاجتماعات وتحقيق أهداف الاجتماعات والتوصل إلى قرارات مناسبة.

4. الإمكانيات والموارد المادية: وهي الإمكانيات المالية والمادية والأدوات والأجهزة والمعدات التي يتم الاستفادة منها في الاجتماعات.

5. المكان: وهو المكان الخاص الذي سيعقد فيه الاجتماعات.

6. الوقت: وهو الوقت المحدد الذي يتم الإعلان عنه عن الاجتماعات بالتاريخ واليوم والساعة والدقيقة.

7. الفترة الزمنية وهي الفترة المحددة التي يستغرقها الاجتماع وتنفيذه.

8. الأهداف: وهي الأهداف المرسومة والخطط الموضحة والمرجو تحقيقها وتنفيذها بعد الخروج من الاجتماعات.

9. جدول الأعمال: ويتضمن الموضوعات التي سيتم مناقشتها وتداولها في الاجتماعات.

10. التكلفة المالية: وهي التكاليف التي يحتاجها الاجتماع ليكون ناجحاً.

11. الكفاءة العملية والإدارية والتنظيمية: وهي الكفاءة الحقيقية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز العملي والوظيفي والإداري والتنظيمي.

الهدف من الاجتماعات:

إن الهدف الأساسي من الاجتماعات المتكررة بشكل دائم هو الاستفادة من الأخطاء وبحث الأوضاع المستجدة والتوصل إلى حل للمشكلات مع القيام بعملية تنمية لخبرات الموظفين.

كما أن الهدف الأساسي للإجتماعات المنعقدة بشكل دوري ومستمر هو الإستفادة من خبرات الموظفين والإستفادة من تجارب الآخرين وكذلك معرفة

كيف يمكن توظيف الكوادر المالية والبشرية المتوفرة حالياً توظيفاً مثالياً يعكس أفضل النتائج في كل الظروف البيئية المحيطة كما أن الموظفين والأفراد الحاضرين والأشخاص المعنيين بهذا الإجتماع سيوفرون الجهود والتكاليف على الإدارة الدولية المختصة كما أنهم سيعملون على تفعيل قدراتهم وخبراتهم وإظهار تحليلاتهم وتجاربهم والنتائج التي توصلوا إليها مساهمين بذلك في رفع الكفاءة الإنتاجية للإدارات وزيادة الخبرات المعنوية وتحسين المواصفات في المنظمات الإنتاجية والمالية والخدمية والفنية والإستشارية والإنسانية على حد سواء .

أهمية الاجتماعات:

1) للاجتماعات أهمية كبرى في المنظمات والمؤسسات التجارية والإدارية.
2) تعتبر الاجتماعات وسيلة جيدة للمتابعة والرقابة.
3) تعتبر الاجتماعات وسيلة للتفكير الجماعي والذي يمكن بواسطته الوصول إلى رأي سديد وناضج يكون أقرب إلى الشمول والوضوح والتكامل والتكافل خاصة إذا كان أعضاء الاجتماع والمدعوين له من ذوي الخبرة والكفاءة وأهل العلم والاختصاص.
4) تعتبر الاجتماعات وسيلة لإرضاء الأفراد المشاركين وامتصاص غضبهم ونقمتهم وذلك لشعورهم بأن القرارات الإدارية يجب أن تتخذ بناء على مشورتهم وأرائهم وقناعاتهم وأفكارهم وأهدافهم.
5) تعتبر الاجتماعات وسيلة جيدة حافزة ومحفزة للأفراد وتخلق الاجتماعات لديهم الرغبة في تقبل القوانين الجديدة والتوصيات والأوامر الصادرة عن الإدارات العليا.
6) تعتبر الاجتماعات أداة جيدة لتدريب الموظفين والعاملين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم العلمية والذهنية والإدارية.

7) تعتــبر الاجتماعــات وســيلة جيــدة لاكتشــاف المواهــب والخــبرات والقــدرات والإمكانيات العقلية والنفسية والعلمية والإدارية.

8) تعتــبر الاجتماعــات وســيلة لتبــادل وتناقــل الخــبرات والتجــارب والترغيــب في الإيجابيات والتحذير من الأخطاء والسلبيات.

9) تعتبر الاجتماعات وسيلة لتقوية العلاقات الاجتماعية.

10) تعتبر الاجتماعات وسيلة مساعدة لتحقيق التآلف فيما بـين المـوظفين والإداريـين وأعضاء التنظيم الواحد.

11) تعتبر الاجتماعات وسيلة مساعدة ومشجعة للعمل بروح الفريق الواحد.

12) تعتبر الاجتماعات وسيلة مناسبة لعملية اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة.

13) تعتبر الاجتماعـات وسـيلة لتبـادل المعلومـات والإطـلاع عـلى مختلـف المواضـيع والأحداث والأمور والاستفادة من الأخطاء السابقة والتجارب الماضية.

14) تعتبر مظهراً من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي وسيادة رأي الجماعـة لأن سلطة اتخاذ القرار تكون في يد الأعضاء مجتمعين.

15) يـتم دراسـة الموضـوعات في الإجتماعـات عـلى أسـس موضـوعية دون تحيـز أو تعصب أو تفرد في الرأي .

16) تساعد الإجتماعات على التنسيق بين جهود الأفراد المجتمعين والأقسـام المختلفـة التي يمثلها هؤلاء الأفراد.

17) تعتبر نوعاً من أنواع التدريب للمشاركين عن طريق المناقشة البناءة والملاحظات والانتقادات والتحاليل التي تجري في هذه الاجتماعات .

18) إن الإجتماعـات لهـي وسـيلة رفيعـة المسـتوى وجيـدة في تحقيـق خطـط عمـل المنشآت ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المخطط لها في الشركات كما تعد وتعتـبر الإجتماعات وسيلة للحساب والمتابعة والتنفيذ والرقابة الإدارية الجيدة.

19) تعقد الإجتماعات عادة عندما يكـون لـدينا مشـكلات إداريـة معينـة تحتـاج إلى حلول جيدة .

20) من أهم ما يهدف إليه الإجتماع هو التوصل إلى حلول مناسبة وجيدة والتنـاقش والتحاور للخروج بأفضل النتائج للظروف الحالية والمشكلات القائمة .

21) تعتبر الإجتماعات وسيلة هامة للتحاور والمناقشـة مـع المـوظفين وطريقـة قويـة وجيدة للتواصـل مـع الأشـخاص والأفـراد العـاملين في المنشـأة لفهـم متطلبـاتهم ومعرفة طموحاتهم ورغباتهم .

22) تعد الإجتماعات وسيلة لإمتصاص غضب الأشخاص العاملين والأفراد المـوظفين في الشركات .

23) تخلـق الإجتماعـات الحـافز للعمـل الإداري المتميـز ولبـذل المجهـودات البدنيـة والمالية لتحسن مستوى الشركة مادياً وتجارياً وعملياً.

24) إن الإجتماعات تكشف لنا عن كثير من الخفايـا والمكنونـات في نفـوس المـوظفين وكذلك التأكيد على الأولويات وترتيب الخطط وتحديد الأهداف .

مبررات عقد الاجتماعات

1. الاجتماع لا يعتبر هدفاً في حد ذاته.
2. يعتبر الاجتماع وسيلة لحلول المشكلات.

3. هناك أسباب ومبررات متعددة لعقد الاجتماعات.

4. إذا لم توجد هناك العديد من الأهداف والأسباب لعقد الاجتماعات فإن الاجتماعات تصبح مضيعة للجهود والأوقات.

5. من الأسباب الهامة لعقد الاجتماعات وجود مشكلة أو قضية تحتاج إلى رأي تشاوري وجماعي.

6. من الأسباب الهامة لعقد الاجتماعات وجود خطورة محتملة الحدوث في المستقبل.

7. من الأسباب الهامة لعقد الاجتماعات وجود ما يدعو للتغيير الحقيقي للوضع القائم قبل تفاقم المشكلات وزيادة حدتها.

8. من مبررات عقد الاجتماعات الرغبة في تدريب أعضاء التنظيم والموظفين والقيام بتنمية مهاراتهم وخبراتهم الإدارية والفنية والعلمية.

9. الرغبة في تنشيط أفكار وأراء ومعلومات الأفراد والموظفين الحضور بالاجتماع.

10. الرغبة في تحقيق التعارف والتآلف فيما بين الأعضاء والموظفين والإداريين وتوحيد جهودهم ومواقفهم وأهدافهم وأرائهم.

11. التوصل إلى قرارات إدارية سليمة.

تصانيف الاجتماعات

هناك العديد من التصنيفات التي تحدد أنواع الاجتماعات ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

1. الصلاحيات التي تتمتع بها الاجتماعات:

وتنقسم إلى قسمين:

أ. اجتماعات لتقديم توصيات أو مقترحات.

ب. اجتماعات اتخاذ قرارات إدارية جديدة.

2. التكرار :

وتنقسم إلى قسمين:

أ. اجتماعات دورية تعقد بشكل متكرر إما يومي أو أسبوعي أو شهري أو ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي.

ب. اجتماعات غير دورية ومتكررة.

3. التنظيم والإجراءات

وتنقسم إلى قسمين:

أ. اجتماعات تلتزم بنظم معينة وقوانين محددة للشركات والمنظمات ومن أمثلة هذه الاجتماعات الإجتماعات التي تحصل في الشركات والتي تحدد حق الأعضاء في التصويت وعدد مرات الكلام والوقت المحدد للحديث.

ب. اجتماعات لا تلتزم بنظم وقوانين معينة.

4. اجتماعات من حيث الحجم:

وتنقسم إلى خمسة أقسام:

أ. اجتماعات عامة.

ب. اجتماعات المجالس.

ج. اجتماعات اللجان.

د. اجتماعات خاصة.

هـ. اجتماعات فرق العمل.

5. اجتماعات من حيث الموقع:

وتنقسم إلى قسمين:

أ. اجتماعات تعقد داخل المنظمة.

ب. اجتماعات تعقد خارج المنظمة.

6. اجتماعات من حيث المشاركين في الاجتماعات:

وتنقسم إلى قسمين:

أ. اجتماعات الأقسام والوحدات والفروع.

ب. اجتماعات الإدارات العامة والإدارات العليا والرئاسات والقيادات والمسئولين.

7. اجتماعات من حيث الموضوع:

وتنقسم إلى:

أ. اجتماعات مناقشة الخطط.

ب. اجتماعات لتقييم مواضيع معينة.

ج. اجتماعات خاصة بشئون الموظفين.

8. اجتماعات من حيث المستوى:

وتنقسم إلى:

أ. اجتماعات تعقد على المستوى العالمي.

ب. اجتماعات تعقد على مستوى عالي في الدولة والحكومة مثل اجتماعات مجلس الوزراء.

ج. اجتماعات تعقد على مستوى الدوائر والأقسام والمؤسسات والفروع.

9. اجتماعات من حيث الأعمال الرسمية:

وهي الاجتماعات الرسمية التي تعقد لبحث قضية معينة من قضايا العمل الرسمية.

10. الاجتماعات غير الرسمية والتي تعقد في مناسبات اجتماعية مثل مناسبات الزفاف والأعراس والأفراح والأتراح والاستقبال والولائم والمناسبات المختلفة.

وظائف الاجتماعات

1. يجب تحديد الأفراد والأعضاء المدعوون للحضور في الاجتماعات.
2. يجب توفير فرصة لمشاركة الحضور في مناقشة موضوعات الاجتماع.
3. يجب توفير فرصة للتفاهم فيما بين أعضاء الاجتماع والأشخاص الحضور والرؤساء فيه.
4. الاجتماع يعتبر مكان تظهر فيه المقامات والمواهب والإبداعات.
5. يجب تقديم الأفكار والإبداع في تقديمها أثناء عقد الاجتماع.
6. يجب توفير فرصة لمدير الاجتماعات أثناء القيام بعملية إدارة الاجتماعات وتوجيهه ومناقشته للمواضيع وطرحها للحوار أمام الحضور.
7. توفر الاجتماعات فرصة أمام الأخرين من الأعضاء والموظفين بالالتزام بقرارات محددة.
8. توفر الاجتماعات تحديد عدد معين من الحضور والأعضاء الحاضرين في الاجتماعات.
9. تقوم الاجتماعات بتحديد الأشخاص الواجب حضورهم في الاجتماعات.
10. تحدد الاجتماعات المواضيع التي يجب مناقشتها.
11. تخرج الاجتماعات بقرارات جديدة تم التوصل إليها.

12. تقدم الاجتماعات فرصة كبيرة لفهم الأهداف المشتركة فيما بين الموظفين والمنظمات التي يعملون فيها.

13. تقوم الاجتماعات بخلق جو من الإنسجام والتعاون العملي ما بين الموظفين والإداريين والمسئولين.

أنواع الاجتماعات

هناك العديد من أنواع الاجتماعات ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

1. اجتماع توصيل المعلومات: وهي الاجتماعات التي تقوم بتوصيل المعلومات للعاملين ويتطلب من المدير أن يعرف العديد من البدائل والطرق في توصيل المعلومات للموظفين مثل الإعلانات الرسمية أو الخطاب المباشر أو الرسائل الإدارية أو المذكرات أو التقارير أو المنشورات وغير ذلك.

2. اجتماعات الحصول على المعلومات وتهدف هذه الاجتماعات إلى الحصول على معلومات تتعلق بموضوعٍ معين وذلك لحل مشكلة معينة وبغرض الوصول إلى حقيقة واتخاذ قرار إداري لازم.

3. اجتماعات حل المشكلات وهي اجتماعات حاسمة وتتطلب ضرورة تطبيق القوانين وعلاج المشكلات وإدارة الأزمات.

4. اجتماعات تكوين الاتجاهات حيث وأنه من البدائل التي يمكن اتباعها لتكوين إتجاهات معينة الدعوى إلى عقد اجتماع لجميع المعنيين بالحضور وذلك عن طريق التواصل المباشر واللقاءات المباشرة مع الموظفين إما عن طريق الاتصالات الشفهية أو الإعلانات الكتابية وتتم هذه الاجتماعات بصورة فردية أو اجتماعية وجماعية وهي مهمة في تعديل الأفكار ومناقشة العديد من الاتجاهات والقيام بعملية الإقناع.

5. الاجتماع التوجيهي والإرشادي وهي اجتماعات تسعى إلى تحقيق أهداف معينة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأعمال وهي مهمة لتخفيف التكاليف والخسائر وتعتمد الاجتماعات التوجيهية والإرشادية على توسيع ثقافات الموظفين والحضور وزيادة معلوماتهم وتوجيههم والتعديل من أخطائهم.

6. اجتماعات المتابعة والرقابة وهي اجتماعات تهدف إلى إشعار الموظفين برقابة الرؤساء عليهم ومتابعتهم المستمرة لهم وذلك حتى لا يتهاونوا في أداء وظائفهم ومهامهم وأعمالهم وواجباتهم.

وتنقسم الاجتماعات وفق عدة معايير وأقسام وتصنف إلى عدة أنواع منها:

أ- الاجتماعات الزمنية :

1- اجتماعات دورية .

2- اجتماعات طارئة .

ب- الاجتماعات من حيث التخصص:

1- الاجتماعات العالمية .

2- الاجتماعات الدولية .

1- الاجتماعات الإدارية .

2- الإجتماعات المحلية .

ج- الاجتماعات من حيث المجال العملي:

1 – إجتماع موسع عالمي وكبير .

2 – إجتماع عام .

3 – إجتماع خاص .

4 – إجتماع للأقسام .

5 – إجتماع للفروع .

6 – إجتماع للإدارات .

7 – إجتماع للحصول على المعلومات وتقسيم الأدوار وتحديد الأهداف.

8 – إجتماع لحل المشكلات الإدارية والمالية .

د- الاجتماعات من حيث المكان:

1 – إجتماع داخلي خاص بالمنظمة .

2 – إجتماع خارجي عام لكل الأفراد والأشخاص سواء العاملين أو العملاء والزبائن

هـ- الاجتماعات من حيث المواضيع:

1 – إجتماع لمناقشة الأهداف المحددة .

2 – إجتماع للمتابعة والرقابة والمراجعة والتعديل والتوجيه .

3 – إجتماع طارئ .

4 – إجتماع هام .

5 – إجتماع دوري متكرر ومستمر .

6 – إجتماع للتغيير والأنظمة الجديدة واللوائح والقوانين .

7 – إجتماعات خاصة للموظفين .

8 – إجتماعات خاصة بالعملاء والزبائن والأفراد الزائرين والمستفيدين من الشركات.

9 –إجتماعات للتقييم الإداري وتقييم أعمال الموظفين والأرباح المادية وخطط سير العمل .

10 –إجتماعات خاصة بالشؤون الإدارية والمالية .

و- الاجتماعات من حيث مدة العمل الرسمية:

1 – الإجتماع اليومي .

2 – الإجتماع الأسبوعي .

3 – الإجتماع الشهري .

4 – الإجتماع النصف سنوي .

5 – الإجتماع السنوي .

6 – الإجتماع الموسمي .

7 – الإجتماع المتكرر .

8 – الإجتماع الدوري .

9 – الإجتماع الخاص بالمناسبات .

10 – الإجتماع الخاص بالعطل والإجازات .

ز- الاجتماعات من حيث المجال الإداري :

1 – إجتماع لإصدار قوانين إدارية جديدة .

2 – إجتماع لإصدار توصيات خاصة إدارية أو مالية .

3 – إجتماعات لإتخاذ قرارت إدارية محددة وتنفيذها .

دور المدير في الاجتماعات :

أولاً : دور المدير قبل الاجتماع :

1- إعداد ملف الاجتماعات.

2- إرسال الدعوة وجدول الأعمال.

3- إعداد مكان الاجتماع.

4- الإستعداد للإجتماع .

5- توجيه دعوات للمطلوبين من الموظفين والعملاء والخبراء .

6- تجهيز قاعة الإجتماعات .

7- توفير الأدوات والأغراض والأشياء الخاصة بقاعة الإجتماعات.

8- تحديد مكان الإجتماع .

9- تحديد موعد بدء الإجتماع ووقت الإنتهاء من الإجتماع .

10- وضع اللوائح والقوانين الخاصة بالإجتماعات في قاعة الإجتماعات بشكل ملفت للإنتباه .

11- تنظيم مكان الإجتماع .

12- وضع جدول عمل للإجتماع .

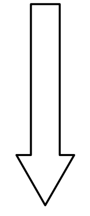
13- تحديد أهداف المنشأة والشركة أو المنظمة .

14- وضع وتحديد قضايا ومشاكل وأمور الشركة الحالية والحديثة ووضع قائمة بالمشكلات التي يجب تناولها ومناقشتها وحلها في الإجتماع .

15- الإعداد والتهيئ المسبق للإجتماع والتجهيز السابق والمنظم والمخطط له لعقد وإقامة الإجتماع .

16- مراجعة آخر العقود والأعمال والإتفاقيات في الإجتماعات الماضية وما تم الإتفاق عليه وهل تم عمله ووضع كل الملاحظات للمدير قبل دخوله الإجتماع للمتابعة والمراجعة والمراقبة والتعديل والتغيير.

17- وضع أهم الأمور والقضايا والمشكلات التي يجب حلها ومناقشتها وتناولها أثناء الإجتماع . وفيما يلي نموذج لجدول أعمال إجتماع معين يمكن للسكرتارية أن تأخذ صورة عنه وتطبق عليه جدول أعمال ومهام الإجتماع :



نموذج : جدول أعمال إجتماع:

الرقم	التاريخ	العمل	الموضوع	الموظف المكلف بالعمل	آخر يوم للتسليم

ثانياً : دور المدير أثناء الاجتماع:

1- تدوين وتثبيت أسماء الحاضرين وأسماء الغائبين بعذر وبدون عذر للتأكد من قانونية الاجتماع .

2- يقوم السكرتير بتلاوة محضر الاجتماع السابق وأخذ الموافقة عليه أو تسجيل الاعتراضات على بعض ما ورد فيه.

3- تقديم محضر الاجتماع السابق لرئيس الاجتماع للتوقيع عليه.

4- تدوين ملخص كافٍ لما يدور من مناقشات في هذا الاجتماع.

5- تدوين القرارات التي تقرر عن هذا الاجتماع بتحديد عدد الموافقين والمعارضين والممتنعين عن التصويت.

6- يقدم المساعدة اللازمة لرئيسه من حيث المستندات والمعلومات وغيرها.

7- الإستماع لآراء وإنتقادات الموظفين والحضور والإستفادة من تجارب وأخطاء الآخرين .

8- إثارة أهم القضايا ووضع أهم المشكلات على طاولة الإجتماعات ومناقشتها والتحاور فيها ووضع حلول مناسبة لها .

9- متابعة آخر الإتفاقيات والعقود والأعمال ومراجعة آخر الأمور والقضايا الإدارية والمالية وحل الإشكاليات والتغلب على الصعوبات الإدارية والمتاعب المالية والمشكلات التجارية .

10- مراجعة الأمور والأحداث والقضايا مع الموظفين وتبني مبدأ الشورى وتطبيق قاعدة التشاور والإستماع لآراء الآخرين وتوفير فرصة لهم ولإبداء آرائهم والعمل على تحقيق رغباتهم وتشجيع مواهبهم وتنمية طموحاتهم.

11- معرفة المشكلات الإدارية وما يرغب به العملاء والزبائن وتوفير رغباتهم ومتطلباتهم .

12- تطبيق جدول أعمال الإجتماع ومناقشة كل بنود محضر الإجتماع والتأكيد على خطط المستقبل وما سيتم عمله وإنجازه .

13- الإستماع الجيد للطموحات والرغبات وتبنيها وتنميتها وتشجيع حملتها وإثارة الحافز والنشاط والعمل الدؤوب في نفوس وصفوف الموظفين والإداريين.

14- إصدار قرارات ولوائح جديدة وقوانين وأنظمة وإصلاح أخطاء الآخرين والعمل على تكملة سير العمل والخروج بنتائج محدد وتوصيات معينة وتقسيم أدوار العمل وتحديد الأشغال والأمور والوظائف .

ثالثاً : دور السكرتير بعد الاجتماع:

1- الإشراف على تدوين محضر الاجتماع.

2- مراجعة القرارات التي اتخذت من واقع التلخيص والتسجيل في مذكراته.

3- إعلام وإبلاغ هذه القرارات لجهات الاختصاص لتقوم بالعمل على ما جاء فيها.

4- متابعة تنفيذ هذه القرارات.

5- ما هي سلبيات الإجتماع ؟ وكيف يمكن تلافي وحل وعلاج هذه الأخطاء ؟

6- الإعداد للإجتماعات القادمة في المستقبل .

7- توزيع إستمارة خاصة بتقييم الإجتماعات وفيما يلي إستمارة خاصة ونموذجية لإستمارة رسمية يجب أن توزع على الحضور والإداريين وذلك فيما بعد الإنتهاء من الإجتماع وهذه صورة عن نموذج الإستمارة للتقييم العملي لنتائج الإجتماعات وهي كما يلي :

أساسيات الإجتماعات :

هناك ركائز عملية هامة يجب أن يعتمد عليها الإجتماع الناجح ويهتم بتوفيرها وبتفاصيلها الإدارة الدولية المعنية والجهة المسؤولة عن إدارة الإجتماعات ومن هذه الركائز التي تتيح وتبين مدى ومقدار نسبة نجاح هذا الإجتماع من غيره ما يلي:

1- مدير الإجتماع : وهو الشخص المسؤول عن تولي وقيادة وترتيب وتنظيم الإجتماع ومناقشة أمور العمل وحل المشكلات الإدارية والتوصل إلى الأهداف المخطط لها والمرسومة مسبقاً كما يعمل المدير أو المسؤول عن الإجتماع المنعقد بمناقشة خطة سير العمل وما هي مرحلة الوصول للأهداف ونسبة الرضى عن الأداء والعمل الرسمي والإداري والمالي في المنشأة أو الشركة والمنظمة الإدارية المعنية .

2- الأشخاص الحضور : وهم الأفراد الموظفين والمشاركين في الإجتماع كما يساهمون في تخطي العقبات وحل المشكلات وهم من كان الإجتماع بسببهم فهم الأساس الذي يعتمد عليه في تخطي العقبات والتوصل للأهداف المعنية .

3- المكان : فيجب توفير مكان خاص ومناسب للإجتماعات لتناقش فيه كل أمور سير العمل ومعرفة مدى تحقيق الأهداف من عدمها .

4- الزمان : وهو الوقت المناسب والمخصص لموعد الإجتماعات في فترة تتناسب و وظائف الموظفين وأعمال الأفراد الإداريين ولا تعطلهم عن سير وأداء العمل بشكل طبيعي وجيد بإستمرارية وبدون إنقطاع .

5- تحديد الموارد البشرية : فيجب معرفة الأشخاص والموظفين ومعرفة الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة من غيرهم من الموظفين السيئين والمهملين ووضع أنظمة ولوائح وقوانين إدارية صارمة من قبل الإدارة الدولية العليا تعمل على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء العملي والوظيفي في المنظمات والمنشآت الخدمية والإدارية والشركات التجارية والإدارية والإستشارية والنفطية وغيرها من الشركات المهتمة في مجال التنمية والموارد البشرية والإنسانية .

6- تحديد الموارد المالية : فيجب تحديد رأس المال والرواتب والحوافز ونظام المكافآت المالية وأنظمة الترقيات الرسمية والإدارية في الأقسام الإدارية المختلفة .

7- عدد ساعات الإجتماع : فيجب تحديد موعد للدخول في قاعة الإجتماعات ومتى سيبدأ الإجتماع بالضبط ومتى سينتهي الإجتماع بالدقائق نظراً لوجود الكثير من الأعمال التي سيتم إنجازها قبل الإجتماع وبعده .

8- تحديد الأهداف في ورقة عمل ووفق خطة مكتوبة لمناقشتها في الإجتماع المحدد والمعين في يوم كذا بتاريخ كذا ، ويتم مناقشة هذه الأهداف ولماذا تم الإجتماع وما هي المشاكل وأسباب ظهور المشاكل والصعوبات الإدارية وكيف يمكن تلافي وحل المشكلات الإدارية وما هي سبل الوقاية من المشكلات وكيف يمكن تطوير سبل العمل والحصول على أفضل الفرص والأرباح والدخول والعوائد المادية والخدمية .

9- وضع وتحديد جدول للأعمال يناقش في هذا الإجتماع ويتم توفير جدول خاص بكل إجتماع قادم مع كل محاضر الإجتماعات السابقة وما تم التوصل إليه من إتفاقيات ومناقشة مدى نسبة الإلتزام بتطبيق هذه العقود والإتفاقيات العملية كل ذلك يكون ضمن محضر الإجتماع ويسجل ضمن جدول أعمال الإجتماعات .

10- المتطلبات الضرورية : فيجب تحديد وتوفير الأغراض والأدوات اللازمة والواجب توفيرها لعقد الإجتماعات وتجهيزها قبل البدء في الإجتماعات .

11- التخطيط الإداري للإجتماع : فيجب وضع خطة مكونة من ثلاث مراحل لكل إجتماع وهي :

- مرحلة ما قبل الإجتماع وما يجب توفيره قبل عقد الإجتماع وما هي المتطلبات الضرورية للإجتماع .
- مرحلة الإجتماع نفسه والوقت الحالي والحاضر للإجتماع وماذا يتم مناقشته في الإجتماع وما هي الأعمال الرسمية لهذا الإجتماع ومعرفة خطة الإجتماع وما تم مناقشته لخطط الإجتماع وجدول أعمال الإجتماع المحدد .
- مرحلة ما بعد الإجتماع وما تم الإتفاق عليه من خطط مستقبلية وأهداف زاد توضيحها وبيانها لزيادة أرباح الشركات ورفع مستوى المنظمات .

12- التنظيم العملي للإجتماع والترتيب والحزم الإداري المطلوب توفره في الإجتماعات مع الرقابة الإدارية الكفؤة والتحليل الإداري المناسب للمواقف والخطط والأعمال الإدارية الهامة .

13- تحديد نظام للمراجعة والدقة والتخطيط لأنظمة أعمال المنشأة وما هو مدى تحقيق الأهداف المحددة والمخطط لها مسبقاً في البرنامج العملي الخاص بالشركات والمنظمات الإدارية والتجارية والإقتصادية .

14- مناقشة خطة عمل الشركة وإثارة أهم القضايا التي تحيط بالشركة أو بالمنشأة حالياً ومناقشتها ووضعها على طاولة الإجتماعات والإستماع للتحليلات والآراء الواردة من قبل الأشخاص المجتمعين والمجتمع بهم في هذه الإجتماعات وهم من الموظفين والإداريين في الشركات والمنظمات الإدارية .

15- تحديد النتائج ومعرفة ما تم التوصل إليه من أهداف ونتائج كانت موضحة ضمن الخطة وجدول الأعمال للإجتماع .

16- يجب توفير دائرة مستديرة وتوفير طاولة مكتب رسمية دائرية لعقد الإجتماعات وذلك لأن الجو الدائري والمحيط المستدير في المكاتب يعطي إنطباعاً بالتعاون والتحاور البناء أثناء عقد وإقامة الإجتماعات .

17- يجب تحديد من هو رئيس الإجتماع ومن هو السكرتير الخاص بالمسؤول أو المدير أو رئيس الإجتماع .

18- الإلتزام بالهدوء والنظام والأدب .

19- التقيد بالأنظمة واللوائح والقوانين .

20- الإستفادة من تجارب وآراء الآخرين .

21- عدم الخروج من قاعة الإجتماعات إلا بعد الإنتهاء من الإجتماع والسماح بالخروج للموظفين من قبل الإدارة الدولية من قاعة الإجتماعات .

22- يجب أن يجلس على جانبي الرئيس أو مدير الإجتماع السكرتير أو مساعديه ونوابه .

سلبيات وعيوب الاجتماعات

1- التكلفة المادية وما تتطلبه الاجتماعات من حضور خبراء وفنيين في بعض الأحيان وتجهيزات فنية خارج المؤسسة.

2- تتطلب بعض الاجتماعات جهوداً بشرية بشكلٍ زائد.

3- تكلفة الوقت إذ تتطلب بعض الاجتماعات أوقاتاً طويلة للخروج بقرارات صحيحة.

4- حصول بعض النزاعات والخلافات أثناء عقد الاجتماعات.

5- كثرة الجدل فيما بين الحضور.

6- صعوبة اتخاذ القرارات الصحيحة في بعض الأحيان وتعليق بعض المشكلات وتأجيل حلها إلى المستقبل خاصة إذا كانت مشكلات معقدة.

7- هدر الوقت وضياع الجهد والمال خاصة في حالة الجدل البيزنطي أو في تغيب المسئولين عن أعمالهم دون الحصول على نتائج تعوض هذا الهدر.

8- سلطة الأقلية وعنتها وتشددها للقرارات.

9- الحلول التي يتوصل لها المجتمعون تكون حلول وسط لترضية الخواطر خاصة إذا كان هناك عدة أقطاب لعدة آراء مختلفة في هذه الاجتماعات.

10- التهرب من المسئولية فيتخذ القرار مهزوزاً ضعيفاً غير واثق من نفسه.

11- التكاليف المالية الباهظة في إستدعاء الخبراء أو الموظفين المتواجدين في بعض الفروع العالمية والدولية الخارجية .

12- تكلفة ضياع الوقت الكبير للتوصل للحلول المناسبة بعد مناقشة العديد من الأمور الإدارية والمشكلات التجارية والإقتصادية ووضع ومعرفة أفضل الحلول الممكنة والمناسبة .

13- إثارة الخلافات أحياناً بين طرفين يوجد بينهما حساسية مسبقة ولا يكون هذا حاصلاً إلا في غياب الحزم الإداري والرقابة الإدارية الجيدة .

14- مناقشة العديد من الأمور والقضايا والأفكار ووضع حلول لكثير من المشكلات مما يتسبب في معرفة الموظفين بكثير من أسرار الشركة .

عوائق الاجتماعات

1. عدم رغبة الأعضاء في حضور الاجتماعات.
2. عدم رغبة الرئيس في حضور الاجتماعات.
3. عدم تفرغ الأعضاء لحضور الاجتماعات.
4. عدم حضور أهل الخبرة والاختصاص المطلوب لإنجاح الاجتماعات والخروج بقرارات صحيحة وسليمة.
5. عدم توفر معلومات لازمة وصحيحة من تقارير ودراسات وأبحاث مطلوبة في الاجتماعات.
6. عدم توفر التمويل اللازم والكافي لعقد الاجتماعات.

مشكلات الاجتماعات

1. عدم تحديد موضوع خاص لمناقشته في الاجتماع
2. عدم تحديد موضوعات الاجتماعات التي يجب مناقشتها.
3. عدم معرفة الغرض من الاجتماعات.

4. عدم ملائمة وقت الاجتماعات للمشاركين للاجتماعات.

5. عدم ملائمة الظروف البيئية للاجتماعات.

6. عدم الالتزام بميعاد الاجتماعات.

7. عـدم تزويـد المشـاركين في الاجتماعـات بـالمواد الضروريـة العلميـة والماديـة للاجتماعات .

8. سوء اختيار الحضور والمشاركين في الاجتماعات.

9. عدم إتاحة الفرصة للحضور والمشاركين لإبداء أرائهم في الاجتماعات.

10. توتر المشاركين والحضور أثناء عقد الاجتماعات.

11. عدم التقيد بالموضوعات وجداول أعمال الاجتماعات.

12. اختتام الاجتماعات دون الخروج بقرارات جديدة.

13. إنهاء الاجتماعات دون تحديد النتائج والتوصيات.

وفيما يلي نموذج لإستمارة خاصة : بالمشكلات التي تحدث في الإجتماعـات ووسـائل منعها وطرق حلها ويتم مناقشة هذه الإستمارة بعد الإجتماع :

نموذج إستمارة خاصة بـ : معرفة وحل مشكلات الإجتماعات الإدارية :

إسم المشكلة :

رقم المشكلة :

عنوان المشكلة :

أسباب بروز المشكلة :

أسباب حدوث وحصول المشكلة :

طرق حل المشكلة :

التدابير الوقائية :

الحلول المناسبة :

الأساليب العقابية الواجبة التنفيذ في حال المخالفة وتكرار المشكلة :

نموذج لمحضر إجتماع :

محضر اجتماع رئيس و أعضاء مجلس الإدارة الدولية رقم (3) لسنة 2007م

أولاً : تم اجتماع مجلس الإدارة الدولية في يـوم .... الموافـق .... السـاعة ... لمراجعة جدول الأعمال الذي تم إرساله للسادة الأعضاء .

وقد حضر الاجتماع كلاً من :

1- في مقعد الرئيس .

2- عضواً .

3- عضواً .

4- عضواً

5- سكرتيراً .

واعتذر عن الحضور من السادة :

-1

-2

وقد أعتبر الاجتماع صحيحاً لحضور أهم ....أعضاء مجلس الإدارة الدولية وفي بداية الاجتماع قرأ السكرتير محضر الاجتماع السابق، ولما لم يكـن عليـه اعـتراض مـن قبـل الأعضاء أعتبر صحيحاً واعتمده رئيس مجلس الإدارة الدولية.

ثم انتقل المجلس لمناقشة جدول الأعمال المتضمن الموضوعات التالية:

1-

2-

واتخذ في الاجتماع القرارات الآتية:

1-

2-

وقد انتهى الاجتماع في الساعة .... وأتفق على تحديد يوم.....................

بتاريخ.....................الساعة.................. للجلسة القادمة والاجتماع القادم.

الاسم:..........................

العمل:.........................

التوقيع:........................

الختم:.........................

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع الأجنبية :

1. Ducker Petref, The Practice of Management, New Yourk, America, Harber& Row, 1982.
2. Dimock, The Executive in Action, New York, Harbert& Row Inc., 1945.
3. Massie, G.L Management Theory in Handbook of Organization, ed. Chicago.. Rand Mc, Nally& Co., 1965.
4. Koontz &O'dennell principles of Management (New York), Mc Grow Hill Book C, 1968.
5. Frederick Taylor, Shop management (New York) Harber& Pros, 1903.
6. Henri Fayol. General and Industrial Management. Trans. Constance Storrs (London: Isaac Pitman & Sons, 1949).
7. Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management (New York: Harper & Brothers, 1911).
8. Slocum, H., Management, 6th ed., New York, Addison – WelseyCo., 1992.
9. TaylanBernand W., Introduction to Management Science, Allen & Bacon, Boston, 1993.
10. Wisht, P.M., Management Organization Chicago, Irwin, 1996.

ثانياً : المراجع العربية :

1- عبد اللـه السنفي ، منصور العريقي ، الإدارة الدولية ، (اليمن صنعاء ، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، 2006 م).

2- الدكتور فؤاد المخلافي ، إدارة التأمين والخطر ، (اليمن ، صنعاء : مركز الأمين للنشر والتوزيع في الجامعة اليمنية ، كلية الإدارة الدولية والاقتصاد ، 2006 م) .

3- لندال. دافيدوف ، مدخل إلى علم النفس ، ترجمة : سيد الطواب و محمود عمر و نجيب خزام ، (الولايات المتحدة الأمريكية ، دار ماكجروهيل للنشر ، بالتعاون مع المكتبة الأكاديمية في القاهرة ، مصر ، 1980 م) .

4- محمد سرور حكمت الحريري ، إدارة المكاتب ومهارات السكرتارية التنفيذية الفعالة والمتقدمة ، كتاب علمي غير منشور ، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء) .

5- محمد سرور حكمت الحريري ، قواعد علم البرمجة اللغوية العصبية ومهارات التفكير الإبداعي والنقدي والإبتكاري ، كتاب علمي غير منشور ، (الجمهورية اليمنية – مدينة صنعاء) .

6- محمد سرور الحريري ، إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية ، بحث علمي غير منشور ، 2009 ،(صنعاء – اليمن) .

7- محمد سرور حكمت الحريري ، إدارة الأعمال الدولية والعالمية المعاصرة والحديثة ، كتاب علمي غير منشور ، 2010، (صنعاء – اليمن).

8- د / قحطان العبدلي ، د / بشير العلاق ، التسويق ومبادئ التسويق ، كتاب جامعي ، (طبع في عالم الكتب الحديث ودار زهران للنشر – الأردن – 2002م).

9- د/ محمد فريد الصحن ، د/ طارق أحمد ، إدارة التسويق ، دار الفكر الجامعي ، (مصر – الإسكندرية ، 2006م.)

10- د/ محمد الصيرفي ، الإستراتيجيات التسويقية ، مكتبة الوفاء الجامعية القانونية ، مصر – الإسكندرية – 2009 .

11- د / فتحي الرواشيبي ، الإقتصاد والسوق ، (مؤسسة طيبة – القاهرة – مصر – 2008 م) .

12- د/ طه أحمد عبيد ، مشكلات التسويق السياحي ، (المكتب الجامعي الحديث) ، (مصر – القاهرة) – 2008 م .

13- كتاب : مداخل التسويق المتقدم للدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (مكتب مرام للطباعة والنشر) عام(1999م) .

14- الدليل العلمي للتسويق : لمؤلفه ثابت زهير طبع في (الشركة العربية للإعلام) في القاهرة عام (1993 م) .

15- إدارة التسويق : لمؤلفه أبو سعيد الديوجي طبع في (دار الكتب للطباعة والنشر) عام 1987.

16- إدارة التسويق : لمؤلفه الدكتور عبد الفتاح محمد سعيد طبع في (الدار الجامعية بالقاهرة عام 1987م).

17- إستراتيجيات التسويق : لمؤلفه الدكتور محمود جاسم الصميدعي طبع في (دار الحامد) بعمان (عام 2002).

18- مبادئ التسويق :لمؤلفه عمر وصفي طبع في (دار زهران) للنشر في (عمان) عام 1994 م.

19- الدراسات الحديثة في إدارة التسويق : لمؤلفه محمد سرور الحريري ، كتاب علمي غير منشور ، أطروحة علمية ، في الجمهورية اليمنية ، (بكلية الإدارة الدوليةوالإقتصاد)، (صنعاء)، تطلب من مؤلف هذا الكتاب وضعت عام (2008م) .

20- الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان : لمؤلفه الدكتور نبيل النجار طبـع في (الإسكندرية) عام (1991م).

21- إدارة التسويق : لمؤلفه الدكتور قحطان العبـدلي طبـع (في دار زهـران) بعـمان عام 1999م.

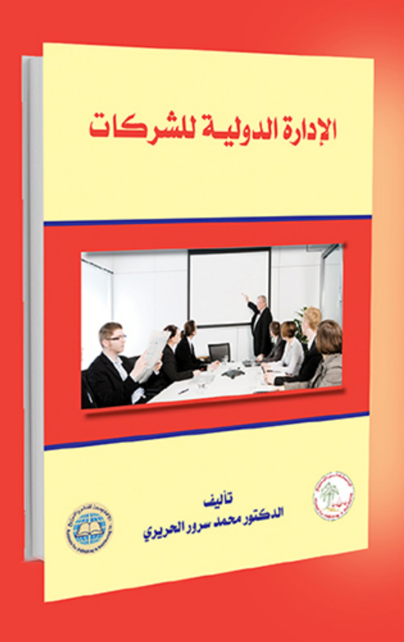
22- مبادئ التسويق : لمؤلفه الدكتور محمد صالح المـؤذن طبـع في (دار الثقافـة للنشر) بعمان عام 1999م.

23- مبادئ التسويق : لــ : د/ بيان حرب (طبـع في : دار ومكتبـة ومؤسسـة الـوراق للنشر والتوزيع) في المملكة الأردنية الهاشمية في (مدينة عمان) عام 1999م.

24- إدارة التسويق : للـدكتور محمـود صـادق ، طبـع في دار النهضـة في مصر عـام (1979م) .

25- التسويق الفعال : للدكتور محيي الدين الأزهـري طبـع (في مصر بـدار الفكـر) عام 1995م.

فهرس المحتويات







الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E-mail:academpub@yahoo.com

الرّمال للنشر والتوزيع
عمّان - الأردن
مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس: 08 05 533 6 962+
E-mail:alremalpub@live.com

